



BACHELORARBEIT

Frau
Nadine Kalla

**Die Bedeutung der
Handlungskompetenzen bei
der Auswahl von Bewerbern
zur Hotelfachausbildung
in Vier-Sterne-Hotels
in Nordrhein-Westfalen**

2012/2013

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Die Bedeutung der Handlungskompetenzen bei der Auswahl von Bewerbern zur Hotelfachausbildung in Vier-Sterne-Hotels in Nordrhein-Westfalen

Autor/in:

Frau Nadine Kalla

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM10s1-B

Erstprüfer:

Professor Herbert E. Graus

Zweitprüfer:

Elke Schönborn, Diplom-Betriebswirtin

Einreichung:

Mittweida, 15. Januar 2013

BACHELOR THESIS

**The importance of
decision-making and responsibility in
the selection of applicants for an
apprenticeship in the hotel business in
four-stars-hotels
in North Rhine-Westfalia**

author:

Ms. Nadine Kalla

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM10s1-B

first examiner:

Professor Herbert E. Graus

second examiner:

Elke Schönborn, business economist

submission:

Mittweida, 15th January, 2013

Bibliografische Angaben

Kalla, Nadine:

Die Bedeutung der Handlungskompetenzen bei der Auswahl von Bewerbern zur Hotel-fachausbildung in Vier-Sterne-Hotels in Nordrhein-Westfalen

The importance of decision-making and responsibility in the selection of applicants for an apprenticeship in the hotel business in four-stars-hotels in North Rhine-Westfalia

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012/2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Formelverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Handlungskompetenzen.....	4
2.1.1 Harte Kompetenzen	5
2.1.2 Weiche Kompetenzen	7
2.2 Hotelfachausbildung.....	10
2.2.1 Entwicklung.....	10
2.2.2 Anforderungen	12
2.2.3 Bewerbungsprozesse.....	14
3 Bewerbungsprozess im Hotel Barceló	20
3.1 Hotelbeschreibung	20
3.2 Ausbildungsinhalte	20
3.3 Bewerbungsprozess.....	21
3.3.1 Schriftliche Bewerbung	21
3.3.2 Vorstellungsgespräch mit Einstellungstest	23
3.3.3 Probearbeiten und Abschlussgespräch	25
3.4 Veränderungen	26
4 Empirischer Teil	28
4.1 Erhebungsverfahren.....	28
4.1.1 Fragenbogenkonstruktion	29
4.1.2 Antwortauswahlkonstruktion.....	31
4.1.3 Auswahl der Stichprobe	38
4.1.4 Versand	41
4.2 Statistische Kennwerte.....	42
4.3 Darstellung der Umfrageergebnisse	43
4.3.1 Bewerbungsverfahren im Vergleich.....	43

4.3.2	Handlungskompetenzen im Vergleich	50
4.3.3	Umfrageergebnisse Hotel Barceló.....	57
4.4	Resümee und Interpretation der Umfrageergebnisse	61
4.4.1	Bewerbungsverfahren	61
4.4.2	Handlungskompetenzen	63
4.4.3	Zusammenfassung	64
4.4.4	Auffälligkeiten	64
4.5	Einbezug möglicher Widersprüche und Fehler	65
5	Fazit.....	67
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	LVI

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
aH	absolute Häufigkeit
Azubi	Auszubildende/r
DIN	Deutsches Institut für Normung
IHK	Industrie- und Handelskammer
M	arithmetischer Mittelwert
Md	Median
Mo	Modalwert
NRW	Nordrhein-Westfalen
SD	Standardabweichung
rH	relative Häufigkeit

Formelverzeichnis

Formel 1: Berechnung des arithmetischen Mittelwertes	42
Formel 2: Berechnung der Standardabweichung	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Aufteilung der Handlungskompetenzen.....	5
Abbildung 2:	Berufsbezeichnungen im Zeitverlauf	11
Abbildung 3:	Anzahl der Hotelfachauszubildenden von 2001-2011 in NRW	12
Abbildung 4:	Stellenausschreibung Hotel Barceló.....	22
Abbildung 5:	Beispiel für Grafik-Analogien	24
Abbildung 6:	Siebenstufige Verbalskala	30
Abbildung 7:	Ablauf des Versands	41
Abbildung 8:	Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler bei der schriftlichen Bewerbung	45
Abbildung 9:	Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim Vorstellungsgespräch am Telefon.....	46
Abbildung 10:	Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim persönlichen Vorstellungsgespräch	47
Abbildung 11:	Wichtigkeitseinstufung der Testformen seitens der Personaler beim Einstellungstest	47
Abbildung 12:	Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim AC	48
Abbildung 13:	Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim Probearbeiten.....	49
Abbildung 14:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler (1. Teil).....	50
Abbildung 15:	Wichtigkeitseinstufung der Fachkompetenzen seitens der Personaler.....	51
Abbildung 16:	Wichtigkeitseinstufung der Methodenkompetenzen seitens der Personaler.....	52
Abbildung 17:	Wichtigkeitseinstufung der Selbstkompetenzen seitens der Personaler.....	53
Abbildung 18:	Wichtigkeitseinstufung der Sozialkompetenzen seitens der Personaler.....	54
Abbildung 19:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler (2. Teil).....	55
Abbildung 20:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler im Vergleich (1. und 2. Teil).....	56
Abbildung 21:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler.....	57
Abbildung 22:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann (1. Teil)	58
Abbildung 23:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann (2. Teil)	59
Abbildung 24:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann (1. und 2. Teil).....	60
Abbildung 25:	Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kategorisierung der Anforderungen	34
Tabelle 2:	Stichprobenauswahl	40

1 Einleitung

Dass ein gutes Zeugnis allein längst keine Jobgarantie mehr bietet, ist hinlänglich bekannt. Heutzutage bedarf es mehr als guter Schulnoten, um Eindruck zu schinden. Die Liste der Anforderungen seitens der Arbeitgeber ist lang: Flexibilität, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, Kooperationsbereitschaft, Fleiß, Disziplin oder Konfliktfähigkeit sind Eigenschaften, die zunehmend gefragt sind. Stellenausschreibungen gleichen also häufig der folgenden:

„Sie überzeugen durch Ihre freundliche und aufgeschlossene Art, Ihr gepflegtes Äußeres und interessieren sich für verschiedene Kulturen und Menschen. Sie arbeiten gerne im Team, haben bereits ein Praktikum in einem vergleichbaren Hotel durchgeführt, verfügen über einen guten Schulabschluss und sprechen fließend Deutsch und Englisch? Dann sind Sie bei uns richtig!“¹

Diese Stellenanzeige eines Düsseldorfer Vier-Sterne-Hotels für eine Hotelfachausbildung bekräftigt: Arbeitgeber suchen ein gutes „Gesamtpaket“ – allein mit einem guten Abschluss und guter Englischkenntnisse hätte ein Bewerber auf eine solche Annonce wohl kaum eine reelle Chance, sich gegen seine Mitstreiter durchzusetzen.

Die Arbeit als Hotelfachmann/-frau ist ein exzellentes Beispiel dafür, dass sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen von großer Bedeutung sind. Fremdsprachenkenntnisse oder Branchenerfahrung sind nämlich ebenso wichtig wie etwa Freundlichkeit oder Belastbarkeit. Es stellt sich dennoch die Frage: Auf welche Kompetenz legen Personaler eines Hotels bei der Auswahl von Bewerbern tatsächlich größeren Wert? Schlägt die gute Schulnote das freundliche Lächeln oder besiegt die Teamfähigkeit etwa die Erfahrung eines Auslandspraktikums? Aufschluss soll eine Umfrage geben, an denen insgesamt 44 Human-Resources-Manager/innen unterschiedlicher Vier-Sterne-Hotels in Nordrhein-Westfalen (NRW) teilgenommen haben.

Ziel der Arbeit

Ziel der Befragung ist es, folgende zentrale Fragen zu beantworten:

1. Welche sind die wichtigsten Bewerberanforderungen der Personaler in den unterschiedlichen Bewerbungsverfahren?

¹ YOURCAREERGROUP AG, 2012, Stellenausschreibung Auszubildende Hotelfachmann/Hotelfachfrau im INSIDE by Meliá Düsseldorf Seestern.

2. Welche sind die jeweils wichtigsten Bewerberanforderungen der Personaler bezüglich der vier Handlungskompetenzen?
3. Welche Reihenfolge der vier wichtigsten Handlungskompetenzen resultiert aus diesen Ergebnissen?

Neben der Nennung der wichtigsten Bewerberanforderungen soll also herausgefunden werden, ob die fachlichen oder die persönlichen Kompetenzen entscheidender bei der Auswahl der Auszubildenden (Azubis) sind. Grundlage für die Beantwortung dieser Frage sind die Angaben der Human-Resources-Manager/innen der jeweiligen NRW-Hotels. Diese Sichtweise wurde bewusst gewählt. Die Arbeit soll nämlich einen tiefen Einblick in die Vorstellungen, Wünsche und letztlich auch die Anforderungen der Personaler bieten. Das Wissen, worauf die Human-Resources-Manager/innen während des Bewerbungsprozesses letztendlich achten, dürfte zukünftigen Bewerbern auf eine Stelle als Hotelfachmann/-frau möglicherweise Vorteile verschaffen.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Der Einleitung schließt sich das zweite Kapitel, der theoretische Teil, an. Zuerst wird der Begriff „Handlungskompetenzen“ definiert und der Unterschied zwischen weichen und harten Kompetenzen erläutert. Anschließend wird der Bogen zur Hotelfachausbildung gespannt: Wichtigen Fakten rund um die Hotelausbildung in NRW folgt die Beschreibung der Bewerberanforderungen. Am Ende des zweiten Kapitels werden die gängigsten Einstellungsverfahren beschrieben.

Im dritten Kapitel wird der Bewerbungsprozess exemplarisch anhand des Hotels Barceló dargestellt. Einer einführenden Hotelbeschreibung folgt die Erläuterung der Ausbildungsinhalte. Anschließend wird der gegenwärtige Bewerbungsprozess beleuchtet. Die Veränderungen dieses Prozesses im Verlauf der Jahre bilden den Abschluss des dritten Kapitels.

Kapitel vier umfasst den empirischen Teil: Zunächst wird das Erhebungsverfahren – die schriftliche Befragung – erklärt. Der Auswahl der Fragen und der Antwortmöglichkeiten folgt die Erläuterung der Stichprobe. Die Beschreibung der verwendeten statistischen Kennwerte ist anschließend Thema. Es schließen sich die Umfrageergebnisse an. Auch die Resultate der Umfrage an die Human-Resources-Managerin des Barceló Hotels, Peggy Hoffmann, werden dargestellt. Es folgt die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse. Der Einbezug möglicher Widersprüche und Fehler bilden den Abschluss des empirischen Teils.

Zum Abschluss der Arbeit wird ein Fazit gezogen. Dieses beinhaltet die Zusammenfassung der Kernergebnisse und eine Handlungsimplikation: Der Bewerber erhält auf Basis der Umfrageergebnisse Empfehlungen, wie der Bewerbungsprozess in einem Vier-Sterne-Hotel in NRW erfolgreich gemeistert werden kann.

2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel umfasst den theoretischen Teil dieser Arbeit. Einleitend wird der Begriff „Handlungskompetenzen“ definiert und dabei der Unterschied zwischen weichen und harten Kompetenzen erläutert. Anschließend wird der Bogen zur Hotelfachausbildung gespannt. Wichtigen Fakten rund um die Hotelausbildung in NRW folgt die Beschreibung der Ausbildungsanforderungen. Abschließend werden die verschiedenen Bewerbungsverfahren, mithilfe derer Unternehmen die harten sowie die weichen Kompetenzen eines Bewerbers herausfinden wollen, aufgelistet und erklärt.

2.1 Handlungskompetenzen

Um die Handlungskompetenzen überhaupt darstellen zu können, muss zunächst einmal der Begriff „Kompetenz“ definiert werden. Kompetenzen beschreiben in der Regel „[...] Fähigkeiten und Fertigkeiten, die notwendig sind, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen“². Die Handlungskompetenzen setzen sich desweiteren aus vier Kompetenzen zusammen: der Fachkompetenz und der Methodenkompetenz sowie der Selbstkompetenz und der Sozialkompetenz (vgl. Abbildung 1).³ Diese vier Begriffe lassen sich wiederum in zwei Kategorien einteilen. Die Fach- und Methodenkompetenz zählen zu den harten Kompetenzen, wohingegen die Selbst- und Sozialkompetenz als weiche Kompetenzen bezeichnet werden.

² Krausser-Raether, 2007, S. 18.

³ Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 18.



Abbildung 1: Die Aufteilung der Handlungskompetenzen⁴

Was unter den vier genannten Handlungskompetenzen genau zu verstehen ist, soll in den beiden folgenden Kapiteln detailliert erläutert werden.

2.1.1 Harte Kompetenzen

Die harten Kompetenzen setzen sich wie bereits beschrieben aus der Fach- und Methodenkompetenz zusammen. Diese beinhalten neben den spezifischen beruflichen Kenntnissen und Fertigkeiten die situationsübergreifend einsetzbare kognitive Fähigkeit zur Problemlösung sowie die Entscheidungsfindung.⁵

Fachkompetenz

Alle notwendigen professionsspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die man benötigt, um eine konkrete berufliche Aufgabe zu erfüllen, werden als Fachkompetenz bezeichnet.⁶ Demnach handeln Menschen fachlich kompetent, wenn sie bestimmte Aufgaben, Projekte oder Arbeiten aufgrund ihres beruflichen Erfahrungswissens und ihrer Lernbiografie gut bewältigen. Die Fachkompetenz hat also vorrangig

⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., S. 18 und Stender-Monhemius, 2006, S. 2.

⁵ Vgl. Scheitler, 2005, S. 89.

⁶ Vgl. North/Reinhardt, 2005, S. 43.

etwas mit theoretischen Kenntnissen zu tun, die erst noch in die Praxis umgesetzt werden müssen. Dazu gehören folgende Aspekte:⁷

- Schulische Qualifikation (Art des Schulabschlusses und gewählte Schwerpunkte oder Leistungskurse),
- Ausbildungs- und Studienabschluss (theoretischer oder praxisorientierter Ausbildungs- oder Studienabschluss mit oder ohne Spezialisierung),
- Zusatzqualifikationen (Kenntnisse und Fähigkeiten, die über die regulären Inhalte der Ausbildung oder des Studiums hinausgehen),
- praktische Erfahrung (zum Beispiel Praktika),
- Branchenerfahrung,
- Erfahrung in einer bestimmten Position.

Methodenkompetenz

Das zielorientierte Anwenden von erworbenem Fachwissen in komplexen Arbeitsprozessen wird als Methodenkompetenz definiert.⁸ Mithilfe dieser Fähigkeiten können Informationen für Aufgaben beschafft und selektiert, Entscheidungen getroffen und somit Handlungen ausgeführt werden. Methodenkompetenzen richten sich nicht nur auf eine konkrete Arbeitsverrichtung, sondern sind in unterschiedlichen Situationen einsetzbar. *North* und *Reinhardt* gehen davon aus, „[...] dass Methodenkompetenzen eine längere Halbwertszeit als Fachkompetenzen haben“⁹. In einem sich schnell verändernden Umfeld seien solche Kompetenzen, die u.a. beinhalten, schnell Informationen zu beschaffen und effektiv zu lernen, lebenswichtig. Beispiele für Methodenkompetenzen sind:¹⁰

- Präsentation und Moderation:

Damit ist die Fähigkeit gemeint, unterschiedliche Präsentationstechniken und Medien adressatengerecht einzusetzen. Beim Moderieren ist es zudem wichtig, nicht den eigenen Standpunkt einzubringen und für ein Vorwärtskommen der Diskussion zu sorgen.

⁷ Vgl. Ibelgaufts, 2003, S. 22.

⁸ Vgl. North/Reinhardt, 2005, S. 44 ff.

⁹ North/Reinhardt, 2005, S. 44.

¹⁰ Vgl. North/Reinhardt, 2005, S. 44 ff.

- Know-how-Transfer:

Der Know-how-Transfer beinhaltet die didaktische Aufarbeitung von Sachinhalten, die adressatengerechte Weitergabe von Wissen und die einfache Darstellung von komplexen Dingen.

- Kundenmanagement:

Dieses Management umfasst die bedarfsorientierte Beratung und die richtige Einschätzung des Kunden.

- Informationen austauschen:

Damit ist die Beachtung des beiderseitigen Austausches von Informationen auf kommunikativem Wege gemeint sowie die richtige Beurteilung von Informationen, um diese zur Lösung von Problemen einzusetzen.

- Qualitätsmanagement:

Unter Qualitätsmanagement versteht man die Beachtung der Qualitätsstandards und Entwicklung von Ideen zur Optimierung von Qualitätsprozessen sowie die Sicherung der Einhaltung gesetzlicher und interner Bestimmungen.

- Prozessorganisation:

Die Prozessorganisation umfasst die Erkennung der Prozesszusammenhänge sowie die entsprechende Handlung.

- Selbstorganisation:

Unter Selbstorganisation ist die Analyse und optimale Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse gemeint, die systematische Steuerung der eigenen Aktivitäten unter Beachtung einer sinnvollen und vorausschauenden Zeiteinteilung.

2.1.2 Weiche Kompetenzen

Als Gegenpol zu den harten Kompetenzen werden die weichen Kompetenzen gesehen.¹¹ Sie setzen sich aus der Selbst- und Sozialkompetenz zusammen.¹² Die Erwerbung dieser Kompetenzen findet insbesondere durch die Sozialisation im Umfeld der Familie, der Schule und der sozialen Umwelt statt.¹³ Daher ist die Ausprägung der weichen Kompetenzen in hohem Maße abhängig von der Persönlichkeit und Erfahrung jedes Einzelnen.

¹¹ Vgl. ebd., S. 47.

¹² Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 18.

¹³ Vgl. North/Reinhardt, 2005, S. 47.

Selbstkompetenz

Mit Selbstkompetenz ist das selbstorganisierte Handeln gemeint.¹⁴ Dies umfasst die Einschätzung der eigenen Person, Einstellungen, Werthaltungen sowie die Entwicklung von Motiven und Selbstbildern. Zur Selbstkompetenz gehört auch die Entfaltung von Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätzen. Es beinhaltet ebenfalls, sich innerhalb und außerhalb seiner Arbeit kreativ zu entwickeln und hinzuzulernen. *Krausser-Raether* sowie *Scheitler* nennen folgende Beispiele für Selbstkompetenzen.^{15 16} Die Begriffsdefinitionen nehmen indes *North* und *Reinhardt* vor:¹⁷

- Zuverlässigkeit:

Damit ist die Einhaltung von Vereinbarungen und Zusagen gemeint sowie das Einhalten und entsprechende Verhalten von getätigten Aussagen.

- Überzeugungsfähigkeit:

Diese Fähigkeit umfasst die Gewinnung von anderen für die eigenen Ideen und Ziele.

- Belastbarkeit:

Belastbarkeit meint einen starken Willen, der auch bei Widerstand beibehalten wird, eine hohe Leistungsbereitschaft sowie Krisen- und Stressresistenz.

- Flexibilität:

Damit ist die schnelle Einstellung auf veränderte Situationen und Rahmenbedingungen gemeint.

- Entscheidungsfähigkeit:

Entscheidungsfähigkeit beinhaltet, Entscheidungen begründen zu können und zu diesen zu stehen sowie entscheidungsfreudig zu sein und für schnelle Entscheidungswege zu sorgen.

- Selbstständigkeit:

Damit ist das Tragen der vollen Verantwortung für die übernommenen Aufgaben gemeint – genauso wie das selbstständige Arbeiten und das Einholen von Unterstützung im richtigen Maße und zum richtigen Zeitpunkt.

¹⁴ Vgl. Scheitler, 2005, S. 93.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 90, 94.

¹⁶ Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.

¹⁷ Vgl. North/Reinhardt, 2005, S. 48 ff.

Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenz umfasst das kommunikative und kooperative selbstorganisierte Handeln, das kreative Aus- und Zusammensetzen mit anderen sowie das gruppen- und beziehungsorientierte Verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln.¹⁸ *Krausser-Raether* sowie *Scheitler* nennen folgende Beispiele für Sozialkompetenzen.^{19 20} Die Begriffsdefinitionen nehmen indes *North* und *Reinhardt* vor.²¹

- **Kontaktfähigkeit:**

Damit ist der schnelle Aufbau von Beziehungen zum Gesprächspartner gemeint – genauso wie die Gestaltung und Aufrechterhaltung dieser.

- **Teamfähigkeit:**

Dies umfasst die Integration der eigenen Person ins Team, die Fähigkeit, Kompromisse einzugehen sowie ein offenes und tolerantes Verhalten.

- **Konfliktfähigkeit:**

Konfliktfähig sind Menschen, die Konflikte wahrnehmen und diese anschließend sachlich sowie konstruktiv austragen.

Moritz und *Rimbach* definieren desweiteren Empathie und Kompromissfähigkeit als Eigenschaften und Fähigkeiten, die zur sozialen Kompetenz gehören.²²

- **Empathie:**

Das Hineinversetzen in andere Personen bezeichnet die Fähigkeit der Empathie.²³ Dies beinhaltet auch, das Handeln der anderen Person nachvollziehen zu können und Gefühle zu teilen. Im Berufsleben bilden empathische Fähigkeiten den optimalen Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern.

- **Kompromissfähigkeit:**

Kompromisse entstehen, wenn zwei Parteien von etwas profitieren wollen. Man sollte möglichst nach einer Win-Win-Situation streben.²⁴ Diese Win-Win-Situation erreicht man, wenn man seine eigenen und die fremden Zielen durchsetzt.²⁵

¹⁸ Vgl. Scheitler, 2005, S. 93.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 90, 94.

²⁰ Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.

²¹ Vgl. North/Reinhardt, 2005, S. 48 ff.

²² Vgl. Moritz/Rimbach, 2006, S. 280.

²³ Vgl. ebd., S. 279.

²⁴ Vgl. ebd., S. 471.

²⁵ Vgl. ebd., S. 630.

Moritz definiert auf seiner eigenen Website zudem die Menschenkenntnis als soziale Kompetenz.²⁶

- Menschenkenntnis:

Die zutreffende Vorhersage der Eigenschaften von Personen umfasst die Fähigkeit der Menschenkenntnis. Zu dieser Fähigkeit zählt auch, diese Charakteristika zu erkennen und zu berücksichtigen.

2.2 Hotelfachausbildung

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Hotelfachausbildung. Die Entwicklung dieser Ausbildung wird zunächst durch Zahlen und Fakten veranschaulicht und anschließend die Anforderungen an die Hotelfachlehre aufgezeigt. Die vier meist genutzten Prozesse eines Bewerbungsverfahrens werden abschließend definiert.

2.2.1 Entwicklung

Die Ursprünge der Begriffe „Hotelfachmann/-frau“ gehen bis ins Jahr 1940 zurück (vgl. Abbildung 2).²⁷ Von da an existierten bereits die anerkannten Berufe „Kellner“ und „Hotel“- beziehungsweise „Gaststättengehilfe“. 1980 wurden diese so genannten Vorläuferberufe aufgehoben und zusammengefasst. Seitdem spricht man offiziell vom bundesweit anerkannten Beruf des Hotelfachmanns und der Hotelfachfrau.

²⁶ Vgl. Moritz, 2004-2012, Soziale Kompetenz.

²⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, Rückblick. Geschichte des Berufs.

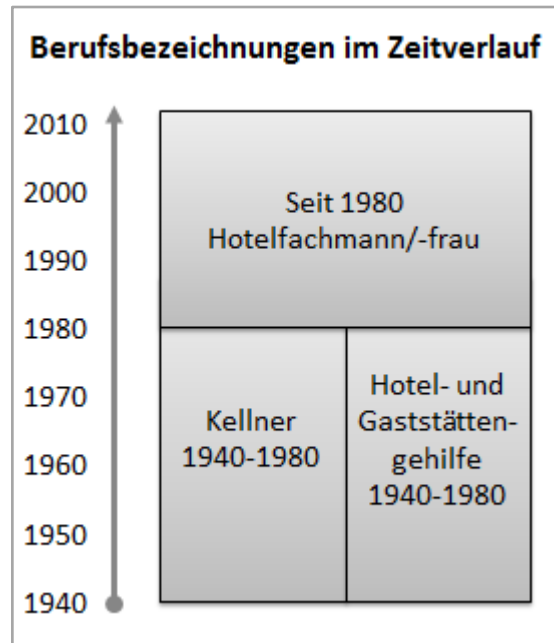


Abbildung 2: Berufsbezeichnungen im Zeitverlauf²⁸

2011 wurden in NRW 4179 Hotelauszubildende eingestellt (vgl. Abbildung 3).²⁹ Auffällig ist, dass die Anzahl der Einstellungen seit 2007 jährlich einen kontinuierlichen Rückgang – wenn auch nur in geringem Maße – verzeichnet. Zum Vergleich: 2007 hatten die Hotels in NRW noch 4929 Auszubildende eingestellt. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich jedes Jahr mehr Frauen zu einer Ausbildung im Hotel entscheiden als Männer. 2011 steuerten 3141 Frauen eine Ausbildung zur Hotelfachfrau an, wohingegen lediglich 1035 Männer einer Ausbildung zum Hotelfachmann nachgingen. Die Hotelfachmänner machen jährlich etwa ein Viertel der Gesamtauszubildenden aus.

²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., Rückblick. Geschichte des Berufs.

²⁹ Vgl. Daten vom Statistischen Bundesamt, 2012, Anlagen S. XV.

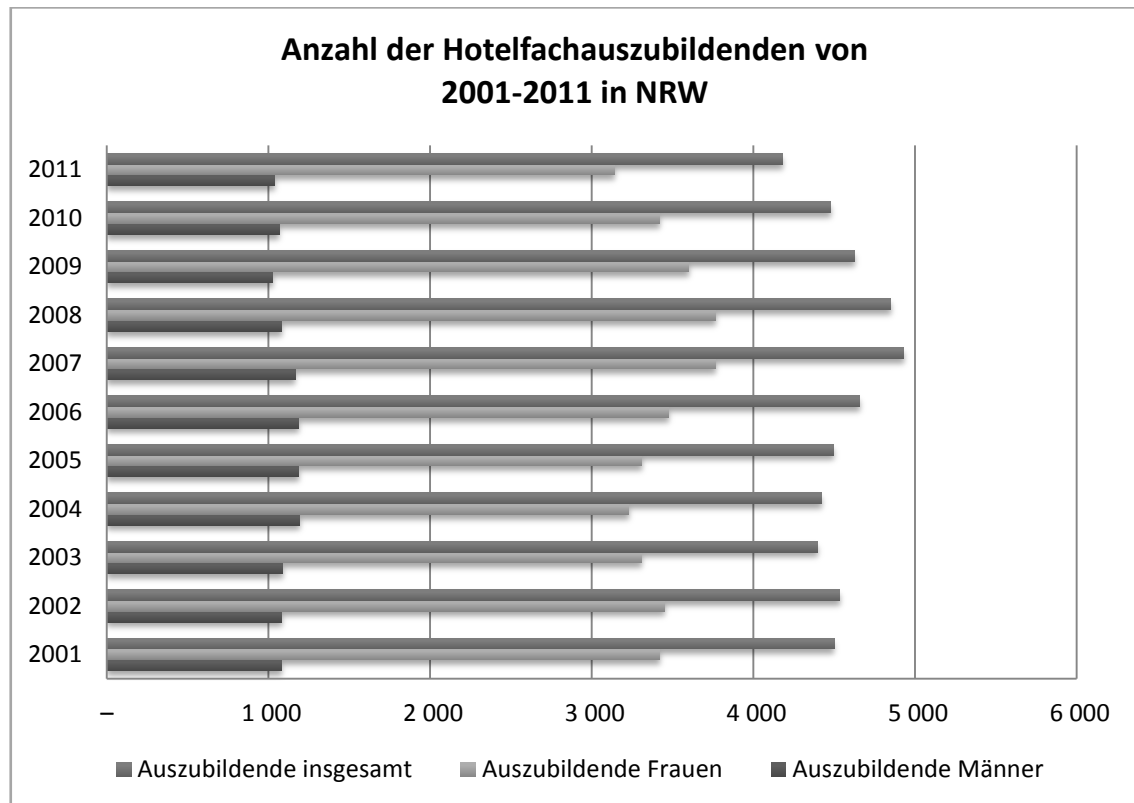


Abbildung 3: Anzahl der Hotelfachauszubildenden von 2001-2011 in NRW³⁰

2010 wurden in NRW 1949 Ausbildungsverträge zum Hotelfachmann beziehungsweise zur Hotelfachfrau unterschrieben.³¹ Damit gab es im gleichen Jahr lediglich 19 Ausbildungsberufe in NRW, die mehr Neuabschlüsse aufweisen konnten. Berücksichtigt man jedoch alle Bundesländer in Deutschland, belegte die Hotelfachausbildung 2010 auf der Rangliste der Ausbildungsberufe nach Neuabschlüssen sogar den 13. Rang. Da 2010 deutschlandweit 338 Ausbildungsberufe angeboten worden waren, kann man angesichts dieser Platzierungen auf eine große Beliebtheit der Hotelfachausbildung zurückschließen.

2.2.2 Anforderungen

Die Ausbildung als Hotelfachmann/-frau ist ein anerkannter Ausbildungsberuf und nach dem Berufsbildungsgesetz geregelt.³² Sie dauert in der Regel drei Jahre, bei besonders guten Leistungen ist jedoch eine Verkürzung um sechs Monate möglich. Die Ausbildung findet dual statt. Demnach werden die praktischen Inhalte im Betrieb erworben,

³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., Anlagen S. XV.

³¹ Vgl. Berufsinstitut für Berufsbildung, 2010, Rangliste 2010 der Ausbildungsberufe nach Neuabschlüssen in Nordrhein-Westfalen.

³² Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, Ausbildung.

wohingegen das theoretische Wissen in der Berufsschule erlernt werden soll. Der Lehrling besucht insgesamt etwa elf Wochen pro Ausbildungsjahr die Berufsschule. Die elfwöchige Theorieschulung erfolgt über das gesamte Jahr verteilt. Nach etwa zwölf Monaten muss der Auszubildende eine Zwischenprüfung und am Ende der Ausbildung eine Abschlussprüfung absolvieren. Hotelfachauszubildende findet man hauptsächlich in Hotels, aber auch in Pensionen und Gasthöfen. Man erhält grundsätzlich eine Vergütung, die sich überwiegend nach tariflichen Vereinbarungen richtet.³³ Im ersten Ausbildungsjahr kann der Lehrling mit einer monatlichen Vergütung von 417 bis 542 Euro rechnen, die sich bis maximal 697 Euro im letzten Ausbildungsjahr steigern kann.

In NRW gibt es Mindestanforderungen für die Berufsausbildung zum Hotelfachmann beziehungsweise zur Hotelfachfrau, die von den Industrie- und Handelskammern (IHK) – auf Basis der Verordnung über die Berufsausbildung im Gastgewerbe – festgelegt worden sind.³⁴ Diese Anforderungen sollen nicht den betrieblichen Ausbildungsplan ersetzen, sondern geben den Lehrlingen und den Betrieben eine Hilfe und machen die Ausbildung transparenter. Desweiteren bildet das Beherrschen der Mindestanforderungen eine Erleichterung für einen erfolgreichen Abschluss. Die Mindestanforderungen sind in zwei Kategorien eingeteilt: die berufliche Grundbildung sowie die berufliche Fachbildung.

Zur Grundbildung gehören die Tätigkeiten in den Bereichen Küche, Service, Büro und Warenwirtschaft.³⁵ In der Küche soll der Auszubildende alle Grundkenntnisse erlangen (Schneidetechniken, Garmachungsarten, Zubereitung von Sättigungsbeilagen, Aufbau eines Frühstücksbüffets). Im Service erwarten den Auszubildenden neben Vorbereitungsarbeiten im Service (zum Beispiel Serviettenfalten) auch Serviertätigkeiten sowie die Aufgabe, Aufguss- und Heißgetränke herzustellen. Darüber hinaus muss der Lehrling das betriebliche Kassensystem beherrschen. Im Büro sollen indes alle administrativen Aufgaben vermittelt werden: Hier stehen das Schreiben von Speisekarten und Bestellungen, die Pflege und Sicherung von Karteien (Gäste- und Lieferantenkarteien) im Vordergrund. Im Bereich der Warenwirtschaft hilft man bei der Warenannahme – unter ständiger Berücksichtigung der Lebensmittelhygieneverordnung. Der Auszubildende kontrolliert die Lieferscheine, stellt Mängel fest und lagert die Waren ordnungsgemäß ein. Dabei sind das Führen einer Lagerkartei sowie die Beachtung der Höchst- und Mindestbestände unverzichtbar.

³³ Vgl. ebd., Ausbildung. Finanzielle Aspekte.

³⁴ Vgl. IHK, 1998, Mindestanforderungen für die Berufsausbildung zum/zur Hotelfachmann/Hotelfachfrau.

³⁵ Vgl. ebd., Mindestanforderungen für die Berufsausbildung zum/zur Hotelfachmann/Hotelfachfrau.

Die berufliche Fachbildung umfasst indes den Umgang mit Gästen, Beratung und Verkauf, Empfangs- und Marketingarbeit sowie den Wirtschaftsdienst.³⁶ Beim Umgang mit den Gästen, der Beratung und dem Verkauf lernt der Auszubildende, Beratungs- und Verkaufsgespräche zu planen, zu führen und nachzubereiten. Dabei soll der Ablauf von Festlichkeiten und Sonderveranstaltungen mit den Gästen geplant und besprochen sowie entsprechende Angebote erstellt werden. In der Abteilung Empfang lernen die angehenden Hotelfachleute Reservierungspläne zu erstellen, Zimmerbelegungen zu planen sowie Gästekorrespondenzen zu führen. Sie empfangen die Gäste, erteilen Auskünfte und erstellen die Hotelrechnungen. Das Durchführen von Werbemaßnahmen innerhalb und außerhalb des Hotels, deren Kontrolle und Auswertung werden derweil in der Marketing-Abteilung erlernt. Dazu gehören auch der Einsatz von Medien sowie das Mitwirken bei der Erstellung von Prospekten und Rundschreiben. Im Wirtschaftsdienst erlernt der Azubi das Herrichten der Gästezimmer sowie die richtige Pflege und Instandhaltung der Wäsche. Er erlangt jedoch auch Grundlagen der Kostenrechnungen und Kalkulationen und wirkt bei der Erstellung von Dienstplänen mit. Zum Wirtschaftsdienst zählen auch die Durchführung von Inventuren sowie das Erstellen von Warenverbrauchsstatistiken.

Die Bundesagentur für Arbeit fordert grundsätzlich, dass der Lehrling serviceorientiert und kommunikationsfähig sein muss, um auf die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste eingehen zu können.³⁷ Teamfähigkeit fördert den reibungslosen Ablauf in Zusammenarbeit mit den Arbeitskollegen. Da sich häufig die Arbeitssituation ändert, sollte man flexibel und belastbar sein. Es erfordert auch eine gewisse Sorgfalt, etwa Reservierungen richtig aufzunehmen, die Tische fehlerfrei einzudecken sowie die Gästezimmer ordnungsgemäß zu kontrollieren. Interesse an den Schulfächern Mathematik, Deutsch und Englisch sollten vorhanden sein. Die Kenntnisse in Mathematik helfen bei der korrekten Rechnungserstellung im Restaurant, gute Deutsch- und Englischkenntnisse helfen indes beim unmittelbaren Kundenkontakt – eben auch mit internationalen Gästen.

2.2.3 Bewerbungsprozesse

Um überhaupt eine Ausbildung zum/zur Hotelfachmann/-frau machen zu dürfen, muss man sich erst einmal dafür qualifizieren. Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Schritte eines Bewerbungsprozesses beschrieben. Dabei werden die vier wichtigsten Verfahren, die schriftliche Bewerbung, das Vorstellungsgespräch, der Einstellungstest und das Assessment Center, beleuchtet.

³⁶ Vgl. ebd., Mindestanforderungen für die Berufsausbildung zum/zur Hotelfachmann/Hotelfachfrau.

³⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, Steckbrief. Hotelfachmann/-frau .Worauf kommt es an?.

Schriftliche Bewerbung

Eine Bewerbung kann auf zwei unterschiedlichen Wegen bei einem Unternehmen eingehen: unaufgefordert oder aufgefordert.³⁸ Der Unterschied ist einfach: Die aufgeforderte Bewerbung liegt einer Stellenanzeige des Unternehmens zu Grunde, wohingegen die unaufgeforderte initiativ verschickt worden ist. Laut *Olfert* werden die meisten Bewerbungen noch in Papierform – also per Post – geschickt. Die Anzahl der Onlinebewerbungen nehmen jedoch immer mehr zu. Hierbei gibt es drei Möglichkeiten: Die häufigste praktizierte Onlinebewerbung ist die Bewerbung per E-Mail. Dabei werden die Unterlagen als Dateianhänge versandt. Eine weitere Möglichkeit ist das strukturierte Formular, welches der Bewerber auf der Homepage des Unternehmens ausfüllen kann. Die ausgefüllten Daten werden dabei direkt an den Server des Unternehmens gesendet. Dies erweist sich als eine sehr effiziente Verfahrensweise für die Unternehmen, da die erwarteten Informationen klar vorstrukturiert sind. Die dritte Möglichkeit der Onlinebewerbung ist eine eigene Bewerber-Homepage, in der sich der Bewerber präsentiert. Diese Form der Bewerbung hat jedoch den Nachteil, dass sie nicht individuell auf die zu vergebene Stelle ausgerichtet ist.

Eine schriftliche Bewerbung besteht derweil aus dem Bewerbungsschreiben, einem Bewerberfoto, dem Lebenslauf sowie Zeugnissen.³⁹ Teilweise werden auch Referenzen und Arbeitsproben mitgeschickt. In seltenen Fällen verlangen Unternehmen auch ein Motivationsschreiben, in dem der Bewerber über das Bewerbungsschreiben hinaus auf einer Seite darstellen soll, was ihn angetrieben hat, sich ausgerechnet für diese Stelle zu bewerben.⁴⁰

In einem Bewerbungsschreiben, das in der Regel eine Seite nicht überschreiten sollte, legt der Bewerber sein Interesse an der Stelle dar und präsentiert sich selbst.⁴¹ Das Bewerberfoto hinterlässt beim Personaler einen unmittelbaren Eindruck.⁴² *Hesse* und *Schrader* empfehlen deshalb, das Foto in jedem Falle professionell von einem Fotografen anfertigen zu lassen. Wichtig ist, dass auf dem Foto ein freundliches Lächeln zu erkennen ist. Darüber hinaus sollte die Kleidung dem angestrebten Berufsstand angemessen und das Haar gepflegt sein. Männer sollten sich für das Foto rasieren und Frauen auf ein dezentes Make-up achten.

³⁸ Vgl. *Olfert*, 2009, S. 76 f.

³⁹ Vgl. ebd., S.78.

⁴⁰ Vgl. *Krausser-Raether*, 2009, S. 104 ff.

⁴¹ Vgl. *Olfert*, 2009, S. 78.

⁴² Vgl. *Hesse/Schrader*, 2005, S. 223 ff.

Der Lebenslauf enthält derweil Informationen über die persönliche und berufliche Entwicklung.⁴³ Folgende Information sollten dabei tabellarisch und chronologisch dokumentiert werden: persönliche Daten, Schul- und Hochschulausbildung, berufliche Aus- und Weiterbildung, berufliche Tätigkeiten sowie besondere Fähigkeiten und Kenntnisse. Beigelegte Zeugnisse sind für Personaler eine sehr wichtige Beurteilungsgrundlage, denn sie informieren über die bisher erworbenen Qualifikationen des Bewerbers und geben Auskunft über Fähigkeiten, Leistungsvermögen und Persönlichkeit.⁴⁴ Zeugnisse können Schulzeugnisse, Praktikumszeugnisse, Arbeits- und Dienstzeugnisse sein – aber auch Nachweise über Weiterbildungsmaßnahmen oder Lehrgänge. Der Bewerber hat zudem die Möglichkeit, Referenzen – also Personen, die Auskunft über den Bewerber geben können – in seinen schriftlichen Unterlagen anzugeben.⁴⁵ Damit kann sich der Personaler vorab eines Vorstellungsgesprächs über den Bewerber erkundigen. Laut *von der Linde* und *Schustereit* sollten Referenzen aber erst nach dem persönlichen Gespräch überprüft werden, damit der Interviewer nicht voreingenommen ist und sich zunächst ein eigenes Bild machen kann. Arbeitsproben erfüllen den Zweck, die eigene Qualifikation und Kompetenz zu vermitteln. Wenn die Stelle hauptsächlich kreative Aufgaben beinhaltet, sind Arbeitsproben besonders angebracht.⁴⁶

Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch findet meist auf Einladung des Unternehmens statt.⁴⁷ Ziele des Gespräches sind, einen persönlichen Eindruck vom Bewerber zu erhalten, sein Eignungspotenzial festzustellen und seine Interessen und Wünsche kennenzulernen. Für die Unternehmen ist es auf der anderen Seite wichtig, den Bewerber über seinen möglichen neuen Arbeitsplatz zu informieren und ihm einen positiven Eindruck zu vermitteln. Das Vorstellungsgespräch kann mit einem oder mehreren Unternehmensvertretern (Personalleiter, Personalsachbearbeiter und/oder Abteilungsleiter) stattfinden. Das Gespräch kann folgende Strukturierungen haben: frei, halbstrukturiert oder strukturiert.⁴⁸ Bei der freien Strukturierung kann der Interviewer die Inhalte und den Ablauf des Gesprächs selbst bestimmen, da es keinen festgelegten Ablauf gibt. Das halbstrukturierte Gespräch folgt einem bestimmten Ablauf, einem so genannten roten Faden. Dabei sind die Fragen bereits im Vorfeld des Gespräches festgelegt. In welcher Reihenfolge sie gestellt werden, ist jedoch vom Interviewer abhängig. Bei der strukturierten Form sind sowohl die Fragen als auch ihre Reihenfolge genau vorgegeben.

⁴³ Vgl. Olfert, 2009, S. 80.

⁴⁴ Vgl. von der Linde/Schustereit, 2008, S. 54 f.

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 60.

⁴⁶ Vgl. Bröckermann, 2009, S. 81.

⁴⁷ Vgl. Olfert, 2008, S. 86.

⁴⁸ Vgl. von der Linde/Schustereit, 2005, S. 100 f.

Der Ablauf eines Vorstellungsgespräches unterscheidet sich in der Regel kaum: Nach einer kurzen Begrüßung werden dem Bewerber Fragen zu seiner persönlichen Situation, seinem Bildungsgang sowie seiner beruflichen Entwicklung gestellt.⁴⁹ Der Interviewer informiert den Anwärter über das Unternehmen, ehe erste Vertragsverhandlungen geführt werden. Personalern achten während des gesamten Gespräches vor allem auf das Verhalten des Bewerbers, welches Aufschluss über sein Wesen sowie seine Motive gibt. Einige Unternehmen integrieren zusätzlich einen Einstellungstest in das Vorstellungsgespräch.

Einstellungstest

Unternehmen verlassen sich nicht mehr allein auf die schriftliche Bewerbung und das Vorstellungsgespräch, um einen Eindruck vom Bewerber zu erhalten.⁵⁰ Sie führen auch Einstellungstests durch. *Olfert* unterscheidet dabei zwischen Persönlichkeits- und Fähigkeitstests sowie das Assessment Center.⁵¹ Interessen, Neigungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und andere persönliche Merkmale und Strukturen sollen über Persönlichkeitstests herausgefunden werden. Ein Beispiel dafür ist der Satzergänzungs-test.⁵² In diesem Test werden dem Bewerber Satzanfänge vorgegeben, welche er beenden soll. Dies ermöglicht den Personalern, Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Bewerbers zu ziehen. Bei den Fähigkeitstests verlangt man hingegen eine klar vorgegebene Leistung.⁵³ Geistige Leistungsmerkmale werden in Belastbarkeits-, Konzentrations- und Aufmerksamkeitstest, sensorische oder motorische Funktionen wie Rechtschreib- und Rechenkenntnisse in speziellen Leistungstests geprüft. Rückschlüsse auf das sprachliche Verständnis, Gedächtnisleistungen, die Auffassungsgabe und das räumliche Denken werden indes mittels Intelligenztests gezogen. *Hesse* und *Schrader* verweisen zusätzlich noch auf den Nutzen von Fähigkeitstests: Diese geben Aufschluss über die Allgemeinbildung eines Kandidaten.⁵⁴ Es gibt darüber hinaus auch noch spezielle Begabungstests, mit denen technische Begabungen (zum Beispiel Fingerfertigkeiten oder Geschicklichkeit) festgestellt werden können.⁵⁵

⁴⁹ Vgl. *Olfert*, 2008, S. 87 f.

⁵⁰ Vgl. *Hesse/Schrader*, 2005, S. 273.

⁵¹ Vgl. *Olfert*, 2008, S. 89.

⁵² Vgl. *Hesse/Schrader*, 2005, S.327.

⁵³ Vgl. *Olfert*, 2008, S. 89 f.

⁵⁴ Vgl. *Hesse/Schrader*, 2005, S.274.

⁵⁵ Vgl. *Olfert*, 2008, S. 89 f.

Assessment Center

Durch ein Assessment Center (AC) können Unternehmen qualifizierte Verhaltensleistungen und Verhaltensdefizite eines Bewerbers mit einem systematischen Verfahren herausfinden.⁵⁶ An einem AC nehmen meist acht bis zwölf Anwärter gleichzeitig teil. Das Bewerbungsverfahren dauert in der Regel maximal drei Tage. Das Verhalten der Bewerber wird von einer Beobachtergruppe analysiert.⁵⁷ Gewöhnlich handelt es sich dabei um die Mitarbeiter aus dem jeweiligen Fachbereich oder der Personalabteilung des Unternehmens. In manchen Fällen sind auch noch externe Personalberater oder Psychologen anwesend. Die Beobachter sind meist erfahrene Personalprofis.

Der Inhalt richtet sich an die Erfordernisse der beworbenen Stelle.⁵⁸ Ein typischer Ablauf eines ACs könnte folgendermaßen aussehen: Die Teilnehmer werden zunächst über die bevorstehenden Übungen und deren Anforderungskriterien informiert. Während der Ausführung der Tests wird das Verhalten der Prüflinge permanent beobachtet. Die Bewertung der Aspiranten beginnt üblicherweise erst nach Abschluss aller Übungen. Am Ende der Prüfungen wird jedem Bewerber ein detailliertes Feedback gegeben, in dem seine erzielten Leistungen sowie Stärken und Schwächen analysiert werden.

Es gibt eine Vielzahl von Tests und Übungen, die im AC angewendet werden.⁵⁹ Eine der bekanntesten Tests ist der sogenannte „Postkorb“. Hierbei muss der Bewerber die Eingangspost einer Führungskraft – also Briefe, Mitteilungen, Anfragen sowie Aktennotizen – unter Zeitdruck bearbeiten. Ein weiteres Element ist die Gruppendiskussion, die zu einem vorgegebenen Thema stattfindet. Hierbei können gerade brisantere Themen unterschiedliche Meinungen hervorrufen und das Verhalten beim Diskutieren dynamisieren. Eine weitere Möglichkeit ist, dass sich die Teilnehmer nach der Diskussion gegenseitiges Feedback geben müssen und sich somit selbst beurteilen. Praxistypische Gesprächssituationen werden indes in Rollenspielen simuliert. Die Vorbereitung einer Präsentation zu einem speziellen Thema in Einzel- oder Gruppenarbeit ist eine weitere sehr beliebte Aufgabenstellung. Die Ergebnisse müssen anschließend vor allen Teilnehmern präsentiert werden. Beim Einzel- oder Gruppeninterview werden indes gezielt Werte, Einstellungen und Motive des Bewerbers erfragt, die nicht auf den ersten Blick zu beobachten sind. Eine klassische Übung ist die Gruppenarbeit: Hier müssen die Teilnehmer in kleinen Gruppen meist betriebsspezifische Aufgaben lösen. Auch das Erstellen eines biografischen Fragebogens kann mitunter Aufgabe während eines ACs

⁵⁶ Vgl. Olfert, 2009, S. 90 f.

⁵⁷ Vgl. Hagmann/Hagmann, 2011, S. 33.

⁵⁸ Vgl. Olfert, 2009, S. 90 f.

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 90 f.

sein. Dabei werden Ereignisse und Erfahrungen aus der Vergangenheit thematisiert. Die Verarbeitung dieser Ereignisse spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Mithilfe eines biografischen Fragebogens versuchen Personaler, Rückschlüsse auf das zukünftige Verhalten des Bewerbers zu ziehen. Teilweise werden auch die in diesem Kapitel bereits erläuterten Testverfahren zusätzlich eingesetzt.

3 Bewerbungsprozess im Hotel Barceló

Im folgenden Kapitel wird exemplarisch der Bewerbungsprozess des Hotels Barceló dargestellt. Nach einer Hotelbeschreibung wird auf die Inhalte, die während der Ausbildung im Barceló vermittelt werden sollen, eingegangen. Im Anschluss wird der gegenwärtige Bewerbungsprozess beleuchtet. Zudem werden die Veränderungen dieses Prozesses im Verlauf der Jahre aufgeführt.

3.1 Hotelbeschreibung

Das Familienunternehmen Barceló wurde 1931 in Palma de Mallorca in Spanien gegründet.⁶⁰ Damals war es noch ein Bustransportunternehmen. 1960 wurde das erste Reisebüro und zwei Jahre später das erste Hotel eröffnet. Heute verfügt Barceló über mehr als 150 Hotels in 17 Ländern sowie 365 Reisebüros in 22 Ländern und zählt damit zu den vier größten Hotelketten Spaniens und zu den 30 größten Hotelketten der Welt. Barceló beschäftigt über 26000 Mitarbeiter verschiedenster Nationen. Zu Beginn konzentrierte sich das Unternehmen fast ausschließlich auf den Urlaubstourismus, doch mittlerweile gibt es ebenso viele Stadthotels wie Urlaubshotels. Barceló positioniert sich im höheren Segment. Demnach gibt es mittlerweile fast ausschließlich Vier- oder Fünf-Sterne-Hotels. 2008 stieg das Unternehmen mit der Übernahme des damaligen Crowne Plaza Cologne City Centres erstmals im deutschen Markt ein. Das Barceló verfügt über 301 Zimmer auf 10 Etagen, sieben Tagungsräume, ein Restaurant, eine Lobby-Bar, ein Business Center, Roomservice, ein Fitness Center, eine Sauna, ein Dampfbad, ein Parkhaus sowie kostenfreies WLAN.

3.2 Ausbildungsinhalte

Die Inhalte, die in der Ausbildung im Barceló Cologne City Center vermittelt werden, richten sich zunächst einmal nach den Mindestanforderungen der IHK, die bereits im Kapitel 2.2.2 erläutert wurden.⁶¹ Das Hotel erstellt einen Versetzungsplan für das laufende Ausbildungsjahr. Dieser regelt, wann und wie lange ein Auszubildender in einer bestimmten Abteilung eingeteilt wird. Über die Mindestanforderungen hinaus setzt das Barceló seine Auszubildenden auch in jene Abteilungen ein, die normalerweise nicht zu den typischen Ausbildungsabteilungen gehören. Demnach müssen die Azubis auch in der Technik und in der Kantine arbeiten. In der Technik lernt man das Hotel von einer ganz anderen Seite kennen und bekommt handwerkliche Fähigkeiten gezeigt. Dies

⁶⁰ Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XVI.

⁶¹ Vgl. ebd., Anlagen S. XVII.

birgt den Vorteil, dass der Auszubildende zukünftig in der Lage ist, dem Gast in bestimmten Situationen behilflich zu sein. Das technische Know-how kann etwa im Nachtdienst am Empfang nützlich sein, beispielsweise beim Beheben von Fehlermeldungen. Die Kantinenarbeit fördert derweil das Organisationstalent. Das Hotel Barceló legt viel Wert auf eigenverantwortliches Arbeiten sowie eine breit gefächerte Vermittlung von Kenntnissen. Die Auszubildenden sollen sich dank ihres erlangten Fachwissens von der Vielzahl an ungelernten Fachkräften abheben. Deswegen wird der Berufsschulunterricht auch ernst genommen und der Leistungsstand jedes Einzelnen nachgehalten. Zur Ausbildung gehört auch die Anfertigung eines Berichtshefts inklusive Fachberichten. Die Auszubildenden haben darüber hinaus die Möglichkeit, sich in Projekten zu engagieren. Diese Projekte reichen von der Organisation eines Abendessens für einen kleinen Kreis bis hin zur Organisation der hotelinternen Weihnachtsfeier. Weiterhin setzt das Hotel auf regelmäßige Beurteilungen, Feedbackgespräche nach der Zwischenprüfung oder nach der jährlichen Zeugnisausgabe und Zukunftsgespräche kurz vor dem Abschluss der Ausbildung.

3.3 Bewerbungsprozess

Das Barceló Hotel stellt zweimal im Jahr Auszubildende ein, nämlich zum 1. August und zum 1. Februar.⁶² Pro Ausbildungsjahr werden insgesamt zehn Auszubildende eingestellt, wobei der Großteil im Sommer einen Vertrag unterschreibt. Das Barceló führt seinen Bewerbungsprozess seit 2011 in folgender Reihenfolge durch: schriftliche Bewerbung, Vorstellungsgespräch mit Einstellungstest, Probearbeiten, Abschlussgespräch. Für das Ausbildungsjahr 2012 hat das Hotel etwa 200 Bewerbungen erhalten. Die Zahl der Bewerber ist stark rückläufig. Denn vor zehn Jahren hat das einstige Crowne Plaza jährlich noch etwa 1000 Bewerbungen erhalten. Fünf Jahre später waren es nur noch 500. Im Folgenden wird nun der Bewerbungsprozess des Hotels beschrieben.

3.3.1 Schriftliche Bewerbung

Barceló schreibt die Stelle zur Hotelfachausbildung auf der Jobbörse www.hotelcareer.de, bei der Arbeitsagentur und bei der IHK Köln aus.⁶³

⁶² Vgl. ebd., Anlagen S. XVIII.

⁶³ Vgl. ebd., Anlagen S. XVIII.

Barceló
HOTELS & RESORTS

Die spanische Hotelkette Barceló Hotels & Resorts verfügt über mehr als 150 Hotels in 17 Ländern. Unsere Hotels befinden sich in Europa, Lateinamerika und Afrika, dazu kommen die Hotels von Barceló Crestline in den USA.

Das **Barceló Cologne City Center** ist das erste Hotel der Barceló Gruppe in Deutschland. Das Hotel liegt sehr zentral in der Kölner Innenstadt. Unser Haus bietet alle Annehmlichkeiten eines 4* Superior Hauses verbunden mit exzellentem Gästeservice. Wir verfügen über 301 Hotelzimmer und Bankettkapazitäten für bis zu 600 Gäste in 7 Konferenzräumen. In unserem Restaurant "Arenas" mit 140 Plätzen wird Ihnen kulinarische Abwechslung geboten.

Seit März 2012 ist unser zweites Haus, das **Barceló Hamburg** geöffnet. Das moderne 4*-Hotel verfügt über 193 Zimmern und ist nur wenige hundert Meter von Hauptbahnhof und der Alster entfernt. Weiterhin verfügt das Haus über Konferenzsäle, ein Restaurant, eine Bar und weitere Annehmlichkeiten wie Fitnessraum und Business Center.



Wir suchen:

Auszubildende Hotelfachleute (m/w)

Innerhalb Ihrer dreijährigen Ausbildungszeit lernen Sie alle Abteilungen eines großen modernen Hotels kennen und werden mit den spezifischen Aufgaben einer/eines Hotelfachfrau/-manns vertraut gemacht.

Sie sind eine aufgeschlossene und freundliche Person mit einem zuvorkommenden Auftreten, haben Freude am Umgang mit Menschen und Begriffe wie Dienstleistungsbereitschaft und Gästeorientierung sind Ihnen nicht fremd? Wenn Sie darüber hinaus sicher in englischer Sprache kommunizieren können, zu Ausbildungsbeginn mind. 18 Jahre alt sind und idealerweise über erste Erfahrungen im Gastronomiebereich verfügen, freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung - gern auch über unser Online-Formular - inkl. Lebenslauf, Lichtbild, Schulzeugnissen sowie Ihren Referenzen.

Wir bieten Ihnen neben einem hervorragenden Betriebsklima unter anderem:

- umfassende Einarbeitung in allen Abteilungen
- freie Anwesenheitskost
- Job-Ticket zum Selbstkostenpreis
- Arbeitgeber-Sparzulage
- exzellente Aufstiegschancen und weltweite Transfermöglichkeiten nach Ihrer Ausbildung

Barceló Cologne City Center
Habsburgerring 9-13, 50674 Köln, Deutschland

Telefon: 0049 (0)221-228 17 50
Telefax: 0049 (0)221-228 17 01

Internet: www.barcelo.com

Ansprechpartner: Frau Peggy Hoffmann
Position/Abteilung: HR Manager

Abbildung 4: Stellenausschreibung Hotel Barceló⁶⁴

In der Anzeige wird auf die schriftliche Bewerbung inklusive Lebenslauf, Lichtbild, Schulzeugnissen sowie Referenzen hingewiesen (vgl. Abbildung 4). Die Bewerbungen für eine Ausbildung im Hotel Barceló werden sowohl online als auch traditionell per Post verschickt.⁶⁵ Die Personalleiterin des Hotels Barceló, Peggy Hoffmann, legt bei der schriftlichen Bewerbung besonders großen Wert auf die Vollständigkeit der Unterlagen.⁶⁶ Die Englisch- und Deutschnoten sowie das soziale Engagement sind ebenfalls Kriterien, mit denen ein Bewerber punkten kann. Erfahrungen in der Hotellerie oder Gastronomie sind zudem ein dickes Plus. Die Fehlerlosigkeit der Bewerbung und die Übersichtlichkeit nach den Regeln des Deutschen Instituts für Normung (DIN) sind für Peggy Hoffmann indes weniger wichtige Aspekte – ganz im Gegensatz zu der in den

⁶⁴ Vgl. Stellenausschreibung Hotel Barceló, 2012, Anlagen S. XV.

⁶⁵ Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XVIII.

⁶⁶ Vgl. ebd., Anlagen S. XIX f.

Zeugnis vermerkten Anzahl der Fehlzeiten. Peggy Hoffmann stellt klar: „Viele oder sogar unentschuldigte Fehlzeiten hinterlassen immer einen schlechten Eindruck.“⁶⁷ Dennoch sind viele Fehlzeiten kein Ausschlusskriterium für die Personalleiterin. Wenn der Bewerber sonst alle anderen Anforderungen erfüllt, wird er zum nächsten Bewerbungsverfahren, dem Vorstellungsgespräch, eingeladen.⁶⁸

3.3.2 Vorstellungsgespräch mit Einstellungstest

Das zweite Verfahren des Bewerbungsprozess im Hotel Barceló ist das persönliche Vorstellungsgespräch. Dazu werden etwa ein Drittel der ursprünglichen Bewerber eingeladen.⁶⁹ Die Personaler wenden hierbei die halbstrukturierte Interviewform an, um die Bewerber besser miteinander vergleichen zu können.⁷⁰ Wie bereits in Kapitel 2.3.3 erläutert, wird bei einem halbstrukturierten Interview im Vorfeld des Gesprächs ein Fragenkatalog erstellt. Dieser gibt die Fragen während des Interviews vor. Die Reihenfolge der gestellten Fragen legt der Interviewer jedoch selbst fest. Im Barceló führt das Gespräch entweder die Personalleiterin, also Peggy Hoffmann, oder ihre Assistentin.⁷¹ Jedes Gespräch wird immer bis zum Ende geführt – selbst wenn sich die Interviewer schon frühzeitig gegen einen Bewerber entschieden haben. Um den Anwärtern die Nervosität zu nehmen, bauen die Personaler zu Beginn stets eine längere Small-Talk-Phase ein.⁷² Der Bewerber soll dann unter anderem über seinen Werdegang und eventuell getätigte Nebenjobs oder Praktika sowie über seine Freizeitgestaltung berichten. Es wird gefragt, was die Motivation für eine Hotelfachausbildung sei und was der Bewerber bereits alles über den Beruf wisse. Während des Gesprächs werden die Erwartungen an die Ausbildung, die alternativen Berufspläne sowie die größten Erfolge und Misserfolge der Schulzeit besprochen. Weitere Fragen beziehen sich auf die Selbstkompetenz der angehenden Hotelfachauszubildenden. Sie sollen sich selbst in drei Sätzen beschreiben und erklären, welche ihrer Eigenschaften besonders für den Beruf geeignet seien. Der Kandidat muss sich zudem selbst charakterisieren und Stärken sowie Schwächen benennen. Während des gesamten Gesprächs achtet das Personalabteilungsteam auf das Auftreten des Bewerbers.⁷³ Desweiteren bildet das sprachliche Ausdrucksvermögen, die Überzeugungskraft sowie die Glaubhaftigkeit der Aussagen eine wichtige Rolle.

⁶⁷ Experteninterview, 2012, Anlagen S. XX.

⁶⁸ Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XX.

⁶⁹ Vgl. ebd., Anlagen S. XXI.

⁷⁰ Vgl. ebd., Anlagen S. XVIII.

⁷¹ Vgl. ebd., Anlagen S. XVIII.

⁷² Vgl. ebd., Anlagen S. XXI.

⁷³ Vgl. ebd., Anlagen S. XXII.

Im Anschluss an das Gespräch muss der Bewerber noch einen Test schreiben.⁷⁴ Diese Prüfung umfasst insgesamt 21 Aufgaben folgender Testvarianten: Fähigkeit-, Intelligenz-, und Leistungstests. Etwa die Hälfte der gestellten Fragen bezieht sich auf die Allgemeinbildung. Hier wird neben geographischen Kenntnissen auch politisches Know-how getestet. Das räumliche Denken sowie das sprachliche Verständnis werden in Form von Intelligenztests überprüft. Das räumliche Denken wird dagegen in Form von Grafik-Analogien abgefragt. Dabei müssen Grafiken in Bezug zueinander gesetzt werden (vgl. Abbildung 5).

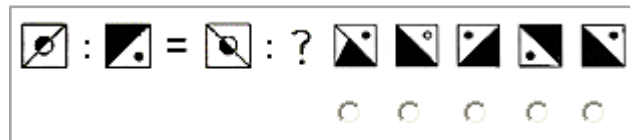


Abbildung 5: Beispiel für Grafik-Analogien⁷⁵

Beim Test des sprachlichen Verständnisses muss der Bewerber ähnliche Aufgaben lösen – eben nur rein sprachlich.⁷⁶ Die restlichen Aufgaben bilden Leistungstests, die ausschließlich Rechenaufgaben umfassen. Sie beziehen sich auf die Themengebiete: Dreisatz- und Prozentrechnung sowie das Fortführen einer vorgegebenen Zahlenreihe. Abschließend muss der Kandidat noch einen Text auf Englisch und auf Deutsch schreiben. Dies hat einen Grund: In der Vergangenheit kam es nämlich vermehrt vor, dass die Auszubildenden die Übergaben nicht verständlich und das Berichtsheft nicht sorgfältig genug geschrieben haben.⁷⁷ Der Deutschtext sollte etwa eine Seite umfassen und sich auf ein beliebiges Thema beziehen, das aktuell in den Medien behandelt wird.⁷⁸ Beim Englischtext hingegen wird nur eine halbe Seite verlangt. Dabei muss sich der Bewerber für eines der drei vorgegebenen Themen entscheiden. Ein Thema umfasst beispielsweise die Erwartungen an die Ausbildung und die Aufgaben und Pflichten eines Hotelfachauszubildenden im Hotel Barceló.

Hohen Stellenwert genießen die Fragen zur Allgemeinbildung und die Rechenaufgaben. Auch auf die Verständlichkeit und Fehlerlosigkeit der Texte auf Deutsch und Englisch wird großen Wert gelegt.⁷⁹

⁷⁴ Vgl. ebd., Anlagen S. XXII.

⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Docstoc Inc., 2012, Ein IQ-Test mit Zahlenfolgen. Grafik-Analogien. Logik.

⁷⁶ Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XXII.

⁷⁷ Vgl. ebd., Anlagen S. XIX.

⁷⁸ Vgl. ebd., Anlagen S. XXII.

⁷⁹ Vgl. ebd., Anlagen S. XXII.

3.3.3 Probearbeiten und Abschlussgespräch

Etwa drei Tage nach dem Vorstellungsgespräch erhält der Bewerber die Zu- oder Absage zum Probearbeiten.⁸⁰ Etwa die Hälfte der Anwärter, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, erhält die Zusage. Das Probearbeiten umfasst fünf Tage.⁸¹ Weist der Bewerber bereits Erfahrungen im Service auf, genügen bereits drei Probetage.⁸² Zu Beginn erhält der Bewerber eine Praktikumsmappe. In dieser Mappe findet er Informationen zur Hotelkette und zum Hotel selbst und allgemeine Informationen zum Praktikumsverlauf. Desweiteren wird der Bewerber über die Grooming Standards, also die Regeln, die sich auf das äußere Erscheinungsbildes der Hotelmitarbeiter beziehen, informiert. So ist das Tragen von Turnschuhen nicht erlaubt. Es müssen schwarze rutschfeste Schuhe getragen werden. Die Mappe enthält zudem wichtige Abkürzungen und Fachbegriffe sowie eine Auflistung aller im Hotel existierenden Abteilungen. Auch die Projektarbeit, die am letzten Praktikumstag der Personalleiterin abzugeben ist, befindet sich in der Praktikumsmappe.

Der Kandidat wird während des Probearbeitens im Service und im Housekeeping eingesetzt.⁸³ Im Service hilft der Bewerber im Restaurant beim Frühstücks- und Mittagsgeschäft. Dabei versorgt er die Gäste unter anderem mit Getränken, räumt die Tische ab und deckt diese nach den Hotelstandards wieder ein. Teilweise werden die Bewerber auch im Bankettfrühdienst eingeteilt. Hier müssen gebuchte Tagungsräume und Kaffeepausen vorbereitet und für die Mittagspausen frische Getränke bereitgestellt werden. Im Housekeeping hilft der Bewerber, die Hotelzimmer zu putzen und checkt gemeinsam mit den Hausdamen die bereits geputzten Zimmer.

Die Abteilungsleiter müssen die Bewerber letztlich anhand eines Fragebogens beurteilen.⁸⁴ Ein Bewerber kann in insgesamt zehn Kategorien jeweils maximal 15 Punkte erreichen. Zu diesen Kategorien zählen beispielsweise die Zusammenarbeit, die Ordnung, die Lernbereitschaft oder die Konzentration. Besonders wichtige Merkmale sind zudem die Ausdauer, das Arbeitstempo sowie die Zuverlässigkeit. Wie bereits erwähnt findet am letzten Tag ein Abschlussgespräch im Personalbüro statt.⁸⁵ Dort präsentiert der Bewerber seine Projektarbeit in Form eines kurzen Referats. Dieses soll Folgendes beinhalten: die Tätigkeiten in den einzelnen Abteilungen, die positiven und negativen gesammelten Erfahrungen, die Schilderung einer speziellen Situation mit einem Gast, die Nennung von drei hotelspezifischen Fachbegriffen und die fachgerechte Beschrei-

⁸⁰ Vgl. ebd., Anlagen S. XXII.

⁸¹ Vgl. ebd., Anlagen S. XIX.

⁸² Vgl. ebd., Anlagen S. XXIII.

⁸³ Vgl. ebd., Anlagen S. XXIII.

⁸⁴ Vgl. ebd., Anlagen S. XXIII.

⁸⁵ Vgl. ebd., Anlagen S. XXIII f.

bung einer neu erlernten Tätigkeit (zum Beispiel das Beziehen von Betten). Beim Abschlussgespräch achtet Peggy Hoffmann vor allem auf die kommunikativen Fähigkeiten des Bewerbers.⁸⁶ Die Personalleiterin überprüft allerdings auch die fachlichen Kompetenzen, etwa die korrekte Verwendung der Fachausdrücke. Nach etwa einer Woche weiß der Bewerber, ob er die Ausbildung im Hotel Barceló beginnen darf oder nicht.

3.4 Veränderungen

Der vorgestellte Bewerbungsprozess im Barceló Hotel wird seit Sommer 2011 derart durchgeführt.⁸⁷ Bis dato hatte das Vier-Sterne-Hotel anstatt eines Vorstellungsgesprächs mit Einstellungstest einen Bewerbungstag in den Prozess integriert. Der Bewerbungstag ähnelte dabei einem Assessment Center, unterschied sich aber in zwei wesentlichen Punkten: Beim Bewerbungstag gab es weniger Beobachter als bei einem üblichen AC. Zudem erhielten die Teilnehmer im Anschluss kein konstruktives Feedback. Aufgrund des Rückgangs der Bewerbungen wurde der Bewerbungstag schließlich abgeschafft. Zudem hatte die Planung viel Zeit in Anspruch genommen. Die Folge war, dass viele Bewerber in der Zwischenzeit bereits anderen Unternehmen zugesagt hatten und gar nicht erst zum Bewerbungstag erschienen. Den Grund für den Rückgang an Bewerbungen sieht Peggy Hoffmann im demographischen Wandel.⁸⁸ Heutzutage gibt es eben weniger Schüler, wovon sich die meisten eher für ein Studium entscheiden. Hinzu kommt, dass Köln aufgrund der Vielzahl an Hotels ein stark konkurrierender Markt ist. Darüber hinaus betont Peggy Hoffmann, dass die gastgewerblichen Berufe in der Presse oft zu negativ dargestellt und nur unzureichend erklärt werden. Die diversen Aufstiegsmöglichkeiten werden beispielsweise nur selten erwähnt, dafür umso mehr die schlechte Bezahlung. Auch die Einstiegsbarrieren wie gute Englischkenntnisse würden viele Bewerber abschrecken, erklärt Peggy Hoffmann.

An den einstigen Bewerbungstagen waren insgesamt bis zu fünf Beobachter eingesetzt worden: mindestens zwei Mitarbeiter der Personalabteilung, wahlweise ein Abteilungsleiter und in der Regel ein bis zwei Auszubildende aus dem zweiten oder dritten Lehrjahr.⁸⁹ Der Tag beinhaltete fünf verschiedene Aufgaben. Zu Beginn mussten sich alle Teilnehmer vor der Gruppe vorstellen. Meist wurde diese Vorstellung auch schon mit einer Übung verbunden: Der Bewerber musste in seiner Ansprache beispielsweise verschiedene Begriffe sinnvoll einbauen. Eine Gruppenarbeit war stets Bestandteil des Bewerbungstages. Dabei waren die Aufgaben vielseitig – von der klassischen Gruppen-

⁸⁶ Vgl. ebd., Anlagen S. XXIV.

⁸⁷ Vgl. ebd., Anlagen S. XIX.

⁸⁸ Vgl. ebd., Anlagen S. XVIII.

⁸⁹ Vgl. ebd., Anlagen S. XXI.

diskussion bis hin zu Geschicklichkeitstest. Darüber hinaus musste eine Aufgabe immer auf Englisch gelöst werden. So wurde das Gesellschaftsspiel „Tabu“ oft auf Englisch gespielt.

Zudem wurden Einzelgespräche durchgeführt.⁹⁰ Auch eine Hausführung war Bestandteil des Bewerbertages. Währenddessen wurde das Verhalten der Bewerber beobachtet und darauf geachtet, ob die Teilnehmer vorbeigehende Gäste oder Mitarbeiter freundlich grüßten. Ab und an wurden im Anschluss an die Führung mithilfe eines Quiz wichtige Fakten rund um das Hotel abgefragt.

Besonders intensiv beobachteten die Personaler während des Bewerbertages den Blickkontakt der Prüflinge, ihr Auftreten sowie ihre Kooperationsbereitschaft.⁹¹ Nach Ansicht von Peggy Hoffmann waren auch das Feuer und das Temperament eines Bewerbers wichtige Voraussetzungen, um letztlich genommen zu werden.

⁹⁰ Vgl. ebd., Anlagen S. XX f.

⁹¹ Vgl. ebd., Anlagen S. XX f.

4 Empirischer Teil

Im folgenden Kapitel wird zunächst das Erhebungsverfahren – die schriftliche Befragung – beschrieben. Dabei wird die Auswahl der Fragen, der Antwortmöglichkeiten und der Stichprobe erläutert. Der Beschreibung der Vorgehensweise bei der Umfrage folgt die Auflistung der verwendeten statistischen Kennwerte. In der Auswertung werden zwei zentrale Fragen beantwortet: Welche Bewerberanforderungen sind nach Ansicht der 44 befragten Human-Resources-Manager/innen während der jeweiligen Bewerbungsprozesse am wichtigsten? Und: Welche Rolle spielen die vier jeweiligen Handlungskompetenzen? Auch die Auswertung des Fragebogens bezüglich des Beispielhotels, des Barcelós, wird in diesem Kapitel aufgegriffen. Es folgt das Resümee und die Interpretation der Ergebnisse. Der Einbezug möglicher Widersprüche und Fehler bilden den Abschluss.

4.1 Erhebungsverfahren

Um die Bedeutung der Handlungskompetenzen bei der Auswahl von Bewerbern in den Vier-Sterne-Hotels in NRW herauszufinden, wurde die schriftliche Befragung angewendet. Diese Methode zählt zur quantitativen Datenerhebung und ist in der empirischen Sozialforschung die am häufigsten angewandte Methode zur Datenerhebung.⁹² Die Untersuchungsvariante erweist sich als relativ kostengünstig und leicht praktikabel. Besonders geeignet ist die schriftliche Befragung bei so genannten homogenen Gruppen. Da in der vorgenommenen Befragung ausschließlich Hotels ausgewählt wurden, die die gleichen Eigenschaften (Sterne-Kategorie, Standort, Größe) aufweisen, ist das Kriterium der Homogenität erfüllt.

Der Fragebogen wurde online erstellt. Die Human-Resources-Manager/innen der jeweiligen Hotels erhielten anschließend einen Link per E-Mail. Dies birgt den Vorteil, dass der Befragte den Zeitpunkt der Fragebogen-Beantwortung selbst bestimmen und ferner seine Antworten überdenken kann.⁹³ Probleme bei der Erreichbarkeit der Zielpersonen gab es nicht. Im Folgenden wird erklärt, wie der Fragebogen im Detail konstruiert wurde, anhand welcher Kriterien die jeweiligen Hotels ausgewählt wurden und wie der genaue Ablauf der Umfrage war.

⁹² Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2008, S. 43 f.

⁹³ Vgl. Scholl, 2009, S. 44 f.

4.1.1 Fragenbogenkonstruktion

Der Fragebogen wurde mit dem Online-Umfrage-Tool „SurveyMonkey“ erstellt und umfasst insgesamt 23 Fragen (vgl. Anlagen S. XXVII). Er besteht aus zwei Teilen: Der erste beinhaltet ausschließlich Fragen zu den jeweiligen Bewerbungsverfahren, der zweite indes zu den vier Handlungskompetenzen. Im Folgenden wird erklärt, warum geschlossene Fragen und Rating-Skalen verwendet worden sind. Die Rating-Skala enthält eine unipolare ungerade Skala und wurde verbal und numerisch betitelt. Letztendlich wird erläutert, warum sich der Titel der Umfrage vom Titel dieser Arbeit unterscheidet.

Geschlossene Fragen

Fragen in Fragebögen können sich in ihrer Form unterscheiden.⁹⁴ Es wird zwischen geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen differenziert. Bei der offenen Frage werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben und der Befragte muss die Antwort in eigenen Worten formulieren. Bei geschlossenen Fragen ist die Anzahl der möglichen Antwortkategorien begrenzt. Die Umfrageteilnehmer müssen ihre Antwort in diese Antwortauswahl einpassen. Dies hat den Vorteil, dass sie schnell durch den Fragebogen geleitet werden. Auch die spätere Datenauswertung erfolgt dadurch wesentlich schneller. Bei halboffenen Fragen wird die geschlossene Frage um eine Kategorie (meist mit „Sonstiges“ betitelt) erweitert, welche wie eine offene Frage beantwortet werden kann. Zudem gibt es noch die Unterscheidung zwischen Einfach- und Mehrfachnennungen. Der Unterschied ist einfach zu erklären: Bei der Einfachnennung gibt es nur eine zulässige Antwort. Wenn man mehrere Antwortmöglichkeiten ankreuzen darf, bezeichnet man dies als Mehrfachnennungen. Aufgrund der Möglichkeit der einfachen und schnellen Beantwortung des Fragebogens und der zügigen Auswertung wurden in dieser Umfrage hauptsächlich geschlossene Fragen mit Einfachnennungen verwendet. Nur eine Frage wurde halboffen mit Mehrfachnennungen und darüber hinaus eine offene Frage kreiert. Zum größten Teil wurde zudem auf Ratingskalen zurückgegriffen. Diese werden nun im folgenden Abschnitt erläutert.

Ratingskala

„Als Ratingskalen bezeichnet man Skalen, bei denen die befragten Personen die Möglichkeit haben, mehr als zwei abgestufte Antwortkategorien zur Beantwortung heranzuziehen, was mit einem Informationsgewinn einhergeht.“⁹⁵ Durch Ratingskalen gelangt

⁹⁴ Vgl. Porst, 2009, S. 51 ff.

⁹⁵ Raab-Steiner/Benesch, 2008, S. 54.

man an sehr differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals.⁹⁶ Wie bei geschlossenen Fragen sind auch hier die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Antworten ökonomisch. Man sollte die Differenzierung der Fragen dem Zweck der Untersuchung anpassen.

Desweiteren muss die Abstufung der Antwortkategorien festgelegt werden.⁹⁷ Diese hängt davon ab, wie genau die Befragten die entsprechende Frage differenzieren können. *Porst* weist darauf hin, dass die Auswahl der Abstufung von der mutmaßlichen Abstraktionsfähigkeit der Befragten abhängig ist.⁹⁸ Eine 7er- oder 9er-Skala könne man daher bei gebildetem Fachpersonal durchaus benutzen. An dieser Umfrage haben ausschließlich Human-Resources-Manager/innen oder deren Assistenten teilgenommen. Da es sich damit zweifellos um gebildetes Fachpersonal handelt, wurde eine 7er-Skala verwendet. *Faulbaum*, *Prüfer* und *Rexroth* geben folgende siebenstufige Verbalskala als Beispiel vor (vgl. Abbildung 6), auf die auch in dieser Arbeit zurückgegriffen wurde:

1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 6: Siebenstufige Verbalskala⁹⁹

Die Abstufungen eindeutig verbal zu bezeichnen sowie die semantisch entsprechende numerische Abstufung zuzuordnen, ist sehr hilfreich.¹⁰⁰ Auch *Raab-Steiner* und *Benesch* empfehlen, die Skalen numerisch und verbal zu bezeichnen.¹⁰¹ Durch die verbale Bezeichnung wird die Bedeutung der Abstufung für die Befragten subjektiv vereinheitlicht. Durch das Hinzufügen von Nummern erwartet man sich entsprechend einen weiteren Vorteil.

Auch die Richtung der numerischen Bezeichnung ist wichtig: Sie sollte möglichst von links nach rechts angeboten werden.¹⁰² In europäischen und angloamerikanischen Kulturen wird nämlich von links nach rechts gelesen und geschrieben. Auch Symbole werden in der Regel von links ausgehend gedeutet: So weisen Verkehrszeichen durch

⁹⁶ Vgl. Bühner, 2011, S. 115.

⁹⁷ Vgl. ebd., S. 110.

⁹⁸ Vgl. Porst, 2009, S. 85.

⁹⁹ Vgl. Faulbaum et al., 2009, S. 25.

¹⁰⁰ Vgl. Aeppli et al., 2011, S. 168.

¹⁰¹ Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2008, S. 56.

¹⁰² Vgl. Porst, 2009, S. 87 f.

eine Linie von links unten nach rechts oben auf eine Steigung hin. Man spricht von einer unipolaren Skala, da die Skala ausgehend von einem Punkt in eine Richtung verläuft.¹⁰³

In der Abbildung 6 handelt es sich zudem um eine ungerade Skala, da sie eine ungerade Anzahl von Skalenpunkten enthält.¹⁰⁴ Es ist somit ein Skalenmittelpunkt (4 = einigermaßen wichtig) vorhanden. Dieser Mittelpunkt ist aber kein Mittelpunkt im eigentlichen Sinne. Er teilt die Skala demnach nicht in zwei Teile, sondern ist formal nichts anderes als der mittlere Punkt auf der Skala.

Titel der Umfrage

Der Umfragetitel lautet: „Die unterschiedlichen Bewerbungsverfahren bei der Hotelfachausbildung in Vier-Sterne-Hotels in Nordrhein-Westfalen“. Es wurde bewusst nicht der Titel dieser Arbeit gewählt. So wurde den Human-Resources-Manager/innen suggeriert, dass sich der Fragebogen nur auf das Bewerbungsverfahren allgemein bezieht und nicht konkret auf die Bedeutung der Handlungskompetenzen. Durch das Weglassen des verfolgten Zieles der Befragung sollte vermieden werden, dass die Befragten bei der Beantwortung in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.

4.1.2 Antwortauswahlkonstruktion

Wichtig für die Umfrageauswertung sind die Fragen zu den jeweiligen Anforderungen bei den einzelnen Bewerbungsprozessen (schriftliche Bewerbung, Vorstellungsgespräch am Telefon, persönliches Vorstellungsgespräch, Einstellungstest, AC/Bewerbertag sowie Probearbeiten). Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurden so ausgewählt, dass die Anforderungen stets einer der vier Handlungskompetenzen (vgl. Kapitel 2.1) zuzuordnen sind. Die Zeugnisnoten können demnach eindeutig der Fachkompetenz, Kontaktstärke indes der Sozialkompetenz zugeordnet werden. Im Folgenden wird beschrieben, auf Basis welcher Quellen die Antwortmöglichkeiten zusammengestellt wurden.

Schriftliche Bewerbung

Von der Linde und *Schustereit* empfehlen angesichts der Flut von Bewerbungen, nach rein formalen Kriterien auszusortieren.¹⁰⁵ Dazu gehört die Vollständigkeit der Unterla-

¹⁰³ Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2008, S. 54.

¹⁰⁴ Vgl. Porst, 2009, S. 81 f.

¹⁰⁵ Vgl. von der Linde/Schustereit, 2008, S. 48.

gen, Übersichtlichkeit und Fehlerlosigkeit. Wie bereits im Kapitel 2.2.3 beschrieben, bilden das Anschreiben, das Bewerbungsfoto, der Lebenslauf, die Zeugnisse und das Motivationsschreiben die Bestandteile einer schriftlichen Bewerbung. Peggy Hoffmann, die Human-Resources-Managerin des Hotels Barceló, nannte zusätzlich die Deutsch- und Englischnoten, das soziale Engagement und die Erfahrungen in der Hotellerie/Gastronomie sowie im Ausland als wichtige Kriterien bei der Bewertung der schriftlichen Bewerbung.¹⁰⁶ Sie wies auch darauf hin, dass die Fehlzeiten eine bedeutende Rolle spielen.

Vorstellungsgespräch am Telefon

In einem Leitfaden für Personaler bezüglich eines telefonischen Interviews haben *von der Linde* und *Schustereit* folgende Punkte zur Beurteilung eines Bewerbers aufgelistet: Kommunikationsfähigkeit, Lebendigkeit, Kontaktstärke, Flexibilität und Modulation der Stimme.¹⁰⁷ In einem Interview am Telefon können Personaler die Fähigkeiten der Bewerber hinsichtlich des sprachlichen Ausdrucks, des Reaktionsvermögens, der Argumentation, des situationsgerechten Verhaltens und der Fremdsprachen testen.¹⁰⁸

Persönliches Vorstellungsgespräch

In Anforderungsprofilen sind unterschiedliche Kompetenzbereiche immer wieder Bestandteil.¹⁰⁹ Die Kompetenzbereiche Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick, Kontaktstärke und Auftreten können anhand bestimmter Fragen in Vorstellungsgesprächen überprüft werden. Um die Überzeugungskraft eines Bewerbers zu beurteilen, können laut *von der Linde* und *Schustereit* folgende Fragen gestellt werden: Wie bereiten Sie sich auf ein Kundengespräch vor? Oder: Welche Strategien der Überzeugung anderer setzen Sie ein?¹¹⁰ Beim Vorstellungsgespräch im Hotel Barceló wird insbesondere auf das sprachliche Ausdrucksvermögen und die Glaubhaftigkeit der getätigten Aussagen geachtet.¹¹¹ Es werden gezielt Fragen zur Motivation der Bewerbung gestellt. Desweiteren wird auch getestet, wie gut sich der Bewerber auf das Gespräch vorbereitet hat. Dazu werden Fragen gestellt wie etwa: Was wissen Sie bereits alles über den Beruf der Hotelfachfrau?

¹⁰⁶ Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XIX f.

¹⁰⁷ Vgl. von der Linde/Schustereit, 2008, S. 64 f.

¹⁰⁸ Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 141.

¹⁰⁹ Vgl. von der Linde/Schustereit, 2008, S. 94 ff.

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 94.

¹¹¹ Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XXII.

Einstellungstest

Zum Einstellungstest wird im Fragebogen nur eine Frage gestellt, nämlich die Frage zur Bedeutung der in Kapitel 2.2.3 erwähnten Testformen. Diese beinhalten: Allgemeinbildungstest, Persönlichkeitstests, geistige Leistungsmerkmaltests (Konzentration, Belastbarkeit, Aufmerksamkeit), Intelligenztests (sprachliches Verständnis, Gedächtnis, Auffassungsgabe), spezielle Begabungstest (technische Begabungen, Geschicklichkeit) sowie spezielle Leistungstests (Rechtschreib- und Rechenkenntnisse). Dabei sollen Testformen, die die Befragten gar nicht verwenden, mit „1“ (überhaupt nicht wichtig) gekennzeichnet werden.

Assessment Center/Bewerbertag

Beim Bewerbungsverfahren, das exemplarisch am Hotel Barceló beschrieben worden ist, war das AC beziehungsweise der Bewerbertag bis 2011 noch Bestandteil des Bewerbungsprozesses.¹¹² Wichtige Bewertungsaspekte waren der Blickkontakt, das sprachliche Ausdrucksvermögen, das Auftreten sowie das Verhalten bei Gruppenarbeiten und -diskussionen. *Von der Linde* und *Schustereit* haben zudem eine Ergebnismatrix zur Beobachtung der Bewerber während eines ACs entworfen, welche folgende Aspekte enthält: Leistungsmotivation, Tatkraft/Dynamik, Kooperationsbereitschaft und Einfühlungsvermögen.¹¹³

Probearbeiten

Das Barceló Hotel hat zur Beurteilung der Bewerber einen Bogen erstellt, der von den Abteilungsleitern ausgefüllt wird.¹¹⁴ Die zu bewerteten Fähigkeiten sind folgende: Lernbereitschaft, Arbeitsbereitschaft, Auffassungsgabe, Konzentration/Ausdauer, Arbeitsgüte, Arbeitstempo, Zusammenarbeit, Verantwortungsbewusstsein, Ordnung und Zuverlässigkeit.

Kategorisierung der Anforderungen

Die genannten Anforderungen an die Bewerber müssen nun den vier Handlungskompetenzen zugeordnet werden (vgl. Tabelle 1). Die im Fragebogen verwendeten Begriffe können im Ausnahmefall von den in den jeweiligen Quellen verwendeten Termini abweichen. So wurde die Antwortmöglichkeit „Fehlerlosigkeit“ bei der Frage zur schriftli-

¹¹² Vgl. Experteninterview, 2012, Anlagen S. XX.

¹¹³ Vgl. von der Linde/Schustereit, 2008, S. 136.

¹¹⁴ Vgl. Praktikumsbeurteilung Hotel Barceló, 2012, Anlagen S. XXVI.

chen Bewerbung mit der Umschreibung „Grammatik- und Rechtschreibkenntnisse“ gleichgesetzt und konnte demnach der Fachkompetenz zugeordnet werden.

	Anforderung	Quelle	Einteilung Kompetenz
Schriftliche Bewerbung	Vollständigkeit der Unterlagen	Gleichzusetzen mit Zuverlässigkeit und gewissenhaftes Arbeiten, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz
	Übersichtlichkeit	Gleichzusetzen mit Arbeitsstrukturierung, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Fehlerlosigkeit	Gleichzusetzen mit Deutsch-, Grammatik- und Rechtschreibkenntnisse, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 25.	Fachkompetenz
	Anschreiben	Gleichzusetzen mit „Schreiben von Berichten“, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Methodenkompetenz
	Bewerbungsfoto	Gleichzusetzen mit Gewissenhaftigkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Selbstkompetenz
	Lebenslauf	Enthält Daten zur Schul- und Hochschulausbildung, berufliche Ausbildung und Weiterbildung, berufliche Tätigkeiten sowie besondere Fähigkeiten und Kenntnisse (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit schulischer Qualifikation und Zusatzqualifikationen, vgl. Ibelgauf, 2003, S. 22.	Fachkompetenz
	Zeugnisse	Zeugnisse können Schulzeugnisse, Praktikumszeugnisse, Arbeits- und Dienstzeugnisse sein (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit Qualifikationen, vgl. Ibelgauf, 2003, S. 22.; ebenfalls gleichzusetzen mit Deutsch, Mathematik, Naturwissenschaften, Englisch, andere Fremdsprachen und Computerkenntnisse, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Fachkompetenz
	Motivations schreiben	Gleichzusetzen mit „Schreiben von Berichten“, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Methodenkompetenz
	Deutschnoten	Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Fachkompetenz
	Englischnoten	Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Fachkompetenz
	Soziales Engagement	Gleichzusetzen mit sozialer Verantwortung, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Sozialkompetenz
	Erfahrung in der Hotellerie/ Gastronomie	Gleichzusetzen mit praktischer Erfahrung, vgl. Ibelgauf, 2003, S. 24.	Fachkompetenz

	Anforderung	Quelle	Einteilung Kompetenz
	Auslandserfahrung	Gleichzusetzen mit praktischer Erfahrung, vgl. Ibelgauf, 2003, S. 24.	Fachkompetenz
	Keine Fehlzeiten	Gleichzusetzen mit „lernen und leisten wollen“, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz
Vorstellungsgespräch am Telefon	Kommunikationsfähigkeit	Vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Sozialkompetenz
	Lebendigkeit	Gleichzusetzen mit Kontaktfähigkeit, Umgang mit anderen, Freundlichkeit und Höflichkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22, S. 33.	Sozialkompetenz
	Kontaktstärke	Gleichzusetzen mit Kontaktfreude, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 28.	Sozialkompetenz
	Flexibilität	Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Selbstkompetenz
	Modulation der Stimme	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Sprachliches Ausdrucksvermögen	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Reaktionsvermögen	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Argumentation	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Situationsgerechtes Verhalten	Gleichzusetzen mit Anpassungsfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Sozialkompetenz
	Fremdsprachenkenntnisse	Gleichzusetzen mit „anderen Fremdsprachen“, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Fachkompetenz
persönliches Vorstellungsgespräch	Überzeugungskraft	Gleichzusetzen mit Überzeugungsfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Selbstkompetenz
	Verhandlungsgeschick	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Kontaktstärke	Gleichzusetzen mit Kontaktfreude, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 28.	Sozialkompetenz
	Auftreten	Gleichzusetzen mit Überzeugungsfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Selbstkompetenz
	Sprachliches Ausdrucksvermögen	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz
	Glaubhaftigkeit	Gleichzusetzen mit Glaubwürdigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Selbstkompetenz
	Bewerbungsmotivation	Gleichzusetzen mit „lernen und leisten wollen“, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz

	Anforderung	Quelle	Einteilung Kompetenz
	Vorbereitung auf das Gespräch	Gleichzusetzen mit Organisationsfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Selbstkompetenz
Einstellungstest	Allgemeinbildungstest	Gleichzusetzen mit Allgemeinwissen, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Fachkompetenz
	Persönlichkeitstests	Interessen, Neigungen, Einstellungen, Verhaltensweisen und andere persönliche Merkmale und Strukturen werden in Persönlichkeitstest getestet (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit persönlichkeitsbezogenen Dispositionen wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive, vgl. Scheitler, 2005, S. 89.	Selbstkompetenz
	Geistige Leistungsmerkmaltests	Belastbarkeit, Konzentration und Ausdauer werden in Leistungsmerkmaltests getestet (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit Belastbarkeit und Konzentrationsfähigkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33; ebenfalls gleichzusetzen mit Ausdauer, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz
	Intelligenztests	Das sprachliche Verständnis, Gedächtnisleistungen, die Auffassungsgabe und das räumliche Denken werden in Intelligenztests getestet (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit räumlichem Vorstellungsvermögen und Verstehen von Texten, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Fachkompetenz
	Spezielle Begabungstests	Technische Begabungen werden in Begabungstests überprüft (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit technischem Verständnis und handwerklichen, künstlerischen und gestalterischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Fachkompetenz
	Spezielle Leistungstests	Rechtschreib- und Rechenkenntnisse werden in Leistungstests getestet (vgl. Kapitel 2.2.3); daher gleichzusetzen mit Deutsch und Mathe, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Fachkompetenz
AC	Blickkontakt	Gleichzusetzen mit Umgang mit anderen Menschen, Höflichkeit und Freundlichkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22, S. 33.	Sozialkompetenz
	Sprachliches Ausdrucksvermögen	Gleichzusetzen mit rhetorischer Kompetenz, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Methodenkompetenz

	Anforderung	Quelle	Einteilung Kompetenz
	Auftreten	Gleichzusetzten mit Überzeugungsfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Selbstkompetenz
	Verhalten bei Gruppenarbeiten/-diskussionen	Gleichzusetzten mit Umgang mit anderen Menschen, Toleranz und Freundlichkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22, S. 33.	Sozialkompetenz
	Aktives Zuhören	Gleichzusetzten mit Umgang mit anderen Menschen, Freundlichkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22, S. 33.	Sozialkompetenz
	Leistungsmotivation	Gleichzusetzten mit „lernen und leisten wollen“, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz
	Tatkraft/Dynamik	Gleichzusetzten mit lernen und leisten wollen, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz
	Kooperationsbereitschaft	Vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Sozialkompetenz
	Einfühlungsvermögen	Vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Sozialkompetenz
Probearbeiten	Lernbereitschaft	Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Selbstkompetenz
	Arbeitsbereitschaft	Gleichzusetzten mit Leistungsbereitschaft, vgl. Scheitler, 2005, S.90.	Sozialkompetenz
	Auffassungsgabe	Gleichzusetzten mit Lernbereitschaft, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Selbstkompetenz
	Konzentration/Ausdauer	Gleichzusetzten mit Konzentrationsfähigkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Selbstkompetenz
	Arbeitsgüte	Gleichzusetzten mit Gewissenhaftigkeit, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 33.	Selbstkompetenz
	Arbeitstempo	Gleichzusetzten mit eigenem Zeitmanagement, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 32.	Methodenkompetenz
	Zusammenarbeit	Gleichzusetzten mit Teamfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 94.	Sozialkompetenz
	Verantwortungsbewusstsein	Gleichzusetzten mit Verantwortungsfähigkeit, vgl. Scheitler, 2005, S. 90.	Selbstkompetenz
	Ordnung	Gleichzusetzten mit gewissenhaftem Arbeiten, vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22	Selbstkompetenz
	Zuverlässigkeit	Vgl. Krausser-Raether, 2007, S. 22.	Selbstkompetenz

Tabelle 1: Kategorisierung der Anforderungen¹¹⁵¹¹⁵ Eigene Darstellung.

Handlungskompetenzen

Den Fragen zu den jeweiligen Bewerbungsprozessen (1. Teil) folgen weitere vier Fragen, die sich noch einmal im Detail mit den vier Handlungskompetenzen beschäftigen (2. Teil). Dabei werden unter anderem auf Bewerberanforderungen eingegangen, die bis dato noch nicht thematisiert wurden. Dies dient gewissermaßen einer Absicherung: Damit soll nämlich ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse der Befragung zu den einzelnen Bewerbungsprozessen „zufällig“ zustande kamen. Darüber hinaus wird die Grundgesamtheit aller aufgeführten Kriterien, die einer der vier Handlungskompetenzen zuzuschreiben sind, erhöht. Sollten die Befragten sowohl im ersten Teil der Befragung als auch im zweiten Teil die weichen Kompetenzen als „wichtig“ einstufen, kann daraus geschlossen werden, dass diese Kompetenzen tatsächlich einen hohen Stellenwert genießen.

Als Quellen für die Antwortmöglichkeiten dienen die in Kapitel 2.1 aufgeführten Literaturhinweise. Die Bezeichnungen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz wurden in den Fragen bewusst nicht verwendet. Der Begriff „Sozialkompetenz“ könnte beispielsweise dazu führen, dass der Befragte bei der Einstufung der folgenden Antwortmöglichkeiten automatisch hoch rankt. Selbst wenn man die Sozialkompetenzen als nicht so wichtig ansiedelt, könnte der gesellschaftliche Druck dazu führen, entgegen seiner Überzeugung zu antworten und sich dem „allgemeinen Trend“ zu beugen – dem Trend, sozialen Kompetenzen eine hohe Bedeutung zuzuschreiben.

4.1.3 Auswahl der Stichprobe

In empirischen Studien können normalerweise nicht alle möglichen Untersuchungsteilnehmenden befragt werden.¹¹⁶ Deswegen muss man die Untersuchung an einer sogenannten Stichprobe durchführen. Eine Stichprobe ist eine Teilmenge aller möglichen Teilnehmenden. Von dieser Teilmenge werden dann Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit geschlossen. Deswegen ist es wichtig, dass die Stichprobe die Grundgesamtheit anhand von zentralen Merkmalen möglichst gut abbildet und repräsentiert. Für qualitative Studien reichen schon sehr kleine Stichproben aus. Wird die Stichprobenbildung zu Beginn der Untersuchung anhand von bestimmten Merkmalen festgelegt, so nennt man dieses Verfahren Vorab-Festlegung.¹¹⁷ Es werden Kriterien bestimmt, nach denen die Stichprobe begründet gebildet wird. Für diese Untersuchung wurden im Vorfeld folgende vier Merkmale für die Auswahl der Hotels festgelegt:

¹¹⁶ Vgl. Aeppli et al., 2011, S. 109 f.

¹¹⁷ Vgl. Mayer, 2008, S. 39, zitiert nach Merkens, 2000, S. 292.

- Anzahl der Hotelzimmer:

Es wurden Hotels ausgewählt, die mindestens 90 Zimmer anbieten. Die Anzahl der Zimmer ist auch ausschlaggebend für die Anzahl der Mitarbeiter. Je mehr Zimmer ein Hotel verfügt, desto mehr Mitarbeiter werden benötigt – und demnach auch Auszubildende. Aufwändige Bewerbungsprozesse werden auch nur dann durchgeführt, wenn man eine ausreichende Anzahl von Bewerbern hat.

- Hotelkette:

Die meisten Hotels gehören heutzutage Ketten an. Bei der Auswahl der Hotels wurde darauf geachtet, möglichst viele unterschiedliche Ketten in die Befragung einzuschließen (vgl. Tabelle 2).

- Geographische Verteilung:

Um die Untersuchung geographisch einzugrenzen, wurden ausschließlich Hotels in NRW ausgewählt. Dabei wurde auf die Verteilung der Hotels innerhalb des Bundeslandes selbst geachtet. Es wurden Hotels in 26 verschiedenen Städten gesucht, um NRW bestmöglichst abzudecken. Desweiteren wurde die Anzahl der Hotels in den jeweiligen Städten beachtet. Düsseldorf und Köln besitzen in NRW die meisten Hotels, demnach wurden in diesen Städten auch mehrere Hotels angefragt.

- Sternekategorie:

Diese Untersuchung beschränkt sich auf Vier-Sterne-Hotels in NRW. Die Erwartungen der Gäste an Vier-Sterne-Hotels sind in der Regel hoch – ebenso wie die Erwartungen der Personaler an ihre Mitarbeiter. Es ist also davon auszugehen, dass die Personaler eines Vier-Sterne-Hotels ihre Bewerber intensiv beobachten und hohe Maßstäbe ansetzen. Bei diesen Hotels ist gewährleistet, dass die für den Fragebogen relevanten Bewerbungsverfahren auch tatsächlich eingesetzt werden und sich die jeweiligen Human-Resources-Manager/innen bei den Antwortmöglichkeiten auch wirklich wiederfinden. Eine Umfrage bezüglich der Fünf-Sterne-Hotels wäre ebenso denkbar gewesen. Aufgrund der geringen Grundgesamtheit – in NRW gibt es ganze elf Hotels dieser Sterne-Kategorie¹¹⁸ – hätte eine geringe Beteiligung an der Umfrage eine erhebliche Verfälschung beziehungsweise nicht repräsentative Ergebnisse zur Folge gehabt.

Durch die Filterung der Hotels anhand dieser vier Kriterien hat man eine homogene Zielgruppe. Folgende 50 Hotels wurden für die Befragung ausgewählt und haben demnach den Fragebogen erhalten (vgl. Tabelle 2):

¹¹⁸ Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., 2013, Statistik - Anzahl der klassifizierten Betriebe in Deutschland.

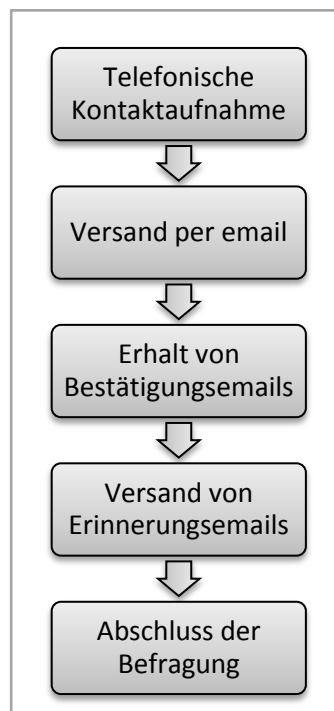
	Hotel	Stadt	Zimmer	Kette
1	Novotel Aachen	Aachen	154	Accor
2	Park Inn by Radisson	Bielefeld	119	Radisson
3	Courtyard Bochum	Bochum	106	Marriott
4	Derag Livinghotel Kanzler	Bonn	150	Derag
5	Günnewig Hotel Bonn	Bonn	144	Günnewig
6	Hilton Dortmund	Dortmund	190	Hilton
7	Novum Hotel Unique	Dortmund	99	Novum Hotels
8	Ringhotel Drees	Dortmund	20	Ringhotels
9	Steigenberger Dortmund	Dortmund	166	Steigenberger
10	Plaza Hotel Duisburg	Duisburg	100	Park Plaza Hotels
11	Derag Living Hotel Düsseldorf	Düsseldorf	162	Derag
12	Intercity Hotel Düsseldorf	Düsseldorf	146	Intercity Hotels
13	Maritim Düsseldorf	Düsseldorf	533	Maritim
14	Meliá Düsseldorf	Düsseldorf	201	Meliá
15	Renaissance Hotel Düsseldorf	Düsseldorf	244	Renaissancehotels
16	Sheraton Düsseldorf	Düsseldorf	200	Sheraton
17	Van der Valk Düsseldorf	Düsseldorf	194	Van der Valk Hotels
18	Hotel Bredeney	Essen	293	keine Kette - Privat
19	Mövenpickhotel Essen	Essen	198	Mövenpick
20	ATLANTIC Congress Hotel Essen	Essen	248	world hotels
21	Ameron Parkhotel Euskirchen	Euskirchen	92	Ameron
22	Maritim Hotel Gelsenkirchen	Gelsenkirchen	222	Maritim
23	Courtyard Gelsenkirchen	Gelsenkirchen	198	Marriott
24	Parkhotel Gütersloh	Gütersloh	103	vivengo group
25	Mercure Hotel Hamm	Hamm	142	Mercure
26	Quality Hotel Vital zum Stern	Horn	127	Quality Hotels
27	Park Inn by Radisson	Kaarst	192	Radisson
28	Pullmann Cologne	Köln	275	Accor
29	Ameron Hotel Regent	Köln	178	Ameron
30	Azimut Hotel	Köln	190	Azimut
31	Dorint an der Messe	Köln	313	Dorint
32	Dorint am Heumarkt	Köln	262	Dorint
33	Lindner Hotel Dom Residence	Köln	125	Lindner
34	Maritim Hotel	Köln	454	Maritim
35	Art'otel Cologne	Köln	218	Park Plaza Hotels
36	Radisson BLU Hotel	Köln	393	Radisson
37	Maritim Königswinter	Königswinter	250	Maritim
38	Best Western Leverkusen	Leverkusen	200	Best Western

	Hotel	Stadt	Zimmer	Kette
39	Lindner Hotel BayArena	Leverkusen	121	Lindner
40	Hotel Gut Höhne	Mettmann	135	familiengeführt
41	Holiday Inn Minden	Minden	101	Holiday Inn
42	Best Western Crown Hotel	Mönchengladbach	96	Best Western
43	Holiday Inn Mönchengladbach	Mönchengladbach	126	Holiday Inn
44	Mövenpickhotel Münster	Münster	224	Mövenpick
45	Tryp Münster	Münster	131	Tryp
46	Swissôtel Neuss	Neuss	246	Swissôtel
47	Welcome Hotel Paderborn	Paderborn	153	Welcome Hotels
48	Welcome Hotel Wesel	Wesel	102	Welcome Hotels
49	Dorint Hotel Winterberg	Winterberg	123	Dorint
50	InterCity Hotel Wuppertal	Wuppertal	160	Intercity Hotels

Tabelle 2: Stichprobenauswahl¹¹⁹

4.1.4 Versand

Der Versand der Fragebögen fand wie folgt statt (vgl. Abbildung 7):

Abbildung 7: Ablauf des Versands¹²⁰

¹¹⁹ Eigene Darstellung.

¹²⁰ Eigene Darstellung.

56 ausgewählte Hotels wurden vorab telefonisch kontaktiert. Mit den jeweiligen Ansprechpartnern wurde persönlich gesprochen und dabei das Projekt und die Vorgehensweise vorgestellt. Sechs Hotels sagten bereits nach dem ersten Telefonat ab. Gründe dafür lagen hauptsächlich darin, dass es zuletzt häufiger Anfragen solcher Art gegeben hatte. 50 Human-Resources-Manager/innen sagten einer Teilnahme an der Umfrage zu. Da den Teilnehmern Anonymität zugesichert wurde, wurden diese gebeten, eine Bestätigungs-E-Mail nach dem Ausfüllen des Fragebogens zu verschicken. So konnte nachgehalten werden, welche Hotels noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten. Nach Ablauf einer vorgegeben Frist wurden diese Hotels noch einmal an die Beantwortung erinnert. 18 Hotels erhielten eine Erinnerungs-E-Mail. Nach weiteren elf Tagen wurde die Umfrage mit einer Rücklaufquote von 88 Prozent abgeschlossen.

4.2 Statistische Kennwerte

Als statistische Kennwerte werden in dieser Arbeit der arithmetische Mittelwert (M), der Modalwert (Mo), der Median (Md), die Standardabweichung (SD), die absolute Häufigkeit (aH) und die relative Häufigkeit (rH) verwendet.

Beim arithmetischen Mittelwert wird die Summe aller Ausprägungswerte durch die Anzahl aller Messwerte dividiert.¹²¹ Handelt es sich dabei um Daten aus einer Stichprobenerhebung, wird der arithmetische Mittelwert – umgangssprachlich auch Mittelwert oder Durchschnitt genannt – mit \bar{x} bezeichnet. Dies drückt sich in der Formel wie folgt aus:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

(\bar{x} = arithmetisches Mittel, $\sum x$ = Summe aller Werte, n = Anzahl der Messwerte)

Formel 1: Berechnung des arithmetischen Mittelwertes¹²²

Der Modalwert ist der „[...] am häufigsten auftretende Wert in einer Stichprobe“¹²³.

Der Median – auch Zentralwert genannt – ist indes „[...] derjenige Wert, der in der Mitte einer der Größe nach geordneten Reihe von Messwerten liegt“¹²⁴.

¹²¹ Vgl. Aeppli et al., 2011, S. 265 f.

¹²² Vgl. ebd., S. 265 f.

¹²³ Raab-Steiner/Benesch, 2008, S. 99.

¹²⁴ Mayer, 2008, S. 117.

Üblicherweise wird zum arithmetischen Mittelwert immer die Standardabweichung angegeben.¹²⁵ Sie wird in wissenschaftlichen Arbeiten mit SD (standard deviation) abgekürzt. Sie soll die mittlere Abweichung der einzelnen Merkmalsausprägungen vom arithmetischen Mittelwert aller Merkmalsausprägungen ermitteln. Demnach wird die Differenz sämtlicher Ausprägungen zum Mittelwert berechnet. Die mathematische Formel dazu lautet:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

(s = Standardabweichung, $(x - \bar{x})$ = Abweichung der Ausprägung vom M, $\sum (x - \bar{x})^2$ = Summe der quadrierten Abweichungen der Ausprägungen vom M, n = Anzahl der Messwerte)

Formel 2: Berechnung der Standardabweichung¹²⁶

Zählt man die Häufigkeit zu jedem Merkmal aus, spricht man von der absoluten Häufigkeit.¹²⁷ Die prozentualen Anteile werden dagegen in relativen Häufigkeiten angegeben. Dabei wird die Gesamtzahl der Personen, die eine Antwort zu einem Merkmal gegeben haben, als 100 Prozent betrachtet. Die jeweiligen Anteile werden davon ausgehend prozentual ermittelt.

4.3 Darstellung der Umfrageergebnisse

Im Folgenden findet die Auswertung der Umfrage statt. Diese unterteilt sich in drei Kapitel. Zuerst werden die wichtigsten Eigenschaften eines Bewerbers in den einzelnen Bewerbungsverfahren genauer betrachtet. Es folgt die Auswertung bezüglich der Bedeutung der vier Handlungskompetenzen. Abschließend werden die Ergebnisse der Befragung an Peggy Hoffmann, der Human-Resources-Managerin des Barceló Hotels, präsentiert.

4.3.1 Bewerbungsverfahren im Vergleich

Im folgenden Abschnitt soll veranschaulicht werden, wie wichtig den 44 Human-Resources-Manager/innen diverse Eigenschaften der Bewerber in den jeweiligen Bewerbungsverfahren sind. Da die Befragten zur Einschätzung auf einer 7er-Skala ran-

¹²⁵ Vgl. Aepli et al., 2011, S. 270.

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 270.

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 255 f.

ken mussten, bietet es sich an, den Mittelwert als Vergleichswert heranzuziehen. Ein arithmetisches Mittel von 6,0 würde etwa bedeuten, dass die Befragten eine spezielle Eigenschaft im Durchschnitt als „überwiegend wichtig“ eingestuft haben. Zur Veranschaulichung der Ergebnisse wurden Balkendiagramme verwendet.

Schriftliche Bewerbung

Bei allen 44 Hotels, die an der Befragung teilgenommen haben, gehört die schriftliche Bewerbung zum Bewerbungsprozess. Im Schnitt gaben die jeweiligen Personalern an, dass der Lebenslauf, die Vollständigkeit der Unterlagen sowie die Fehlerlosigkeit der Bewerbung die drei wichtigsten Faktoren einer schriftlichen Bewerbung sind (vgl. Abbildung 8). 59 Prozent der Hotels bewerteten den Lebenslauf sogar mit der Abstufung 7, also als „sehr wichtig“. Es ist evident, dass die Auslandserfahrung bei der Beurteilung offenbar keine große Rolle spielt. Der Mittelwert 3,14 zeigt, dass die Befragten diese Eigenschaft nur als „etwas wichtig“ einstufen. Alle anderen Antwortmöglichkeiten wurden höher gerankt. Demnach ist die Auslandserfahrung der unwichtigste Faktor bei einer schriftlichen Bewerbung.

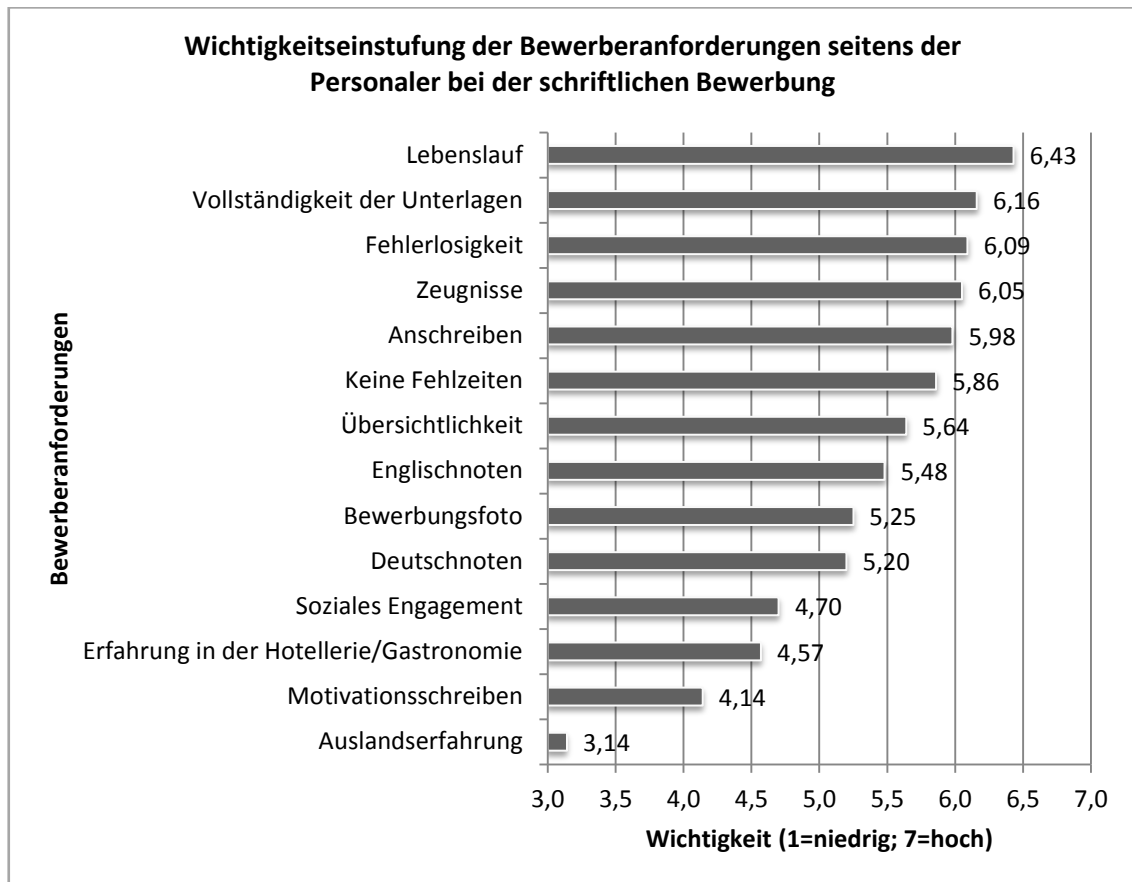


Abbildung 8: Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler bei der schriftlichen Bewerbung¹²⁸

Vorstellungsgespräch am Telefon

27,3 Prozent der an der Umfrage teilnehmenden NRW-Hotels führen ein Vorstellungsgespräch am Telefon durch. Anhand des Mittelwertes lassen sich die Flexibilität und die Lebendigkeit als die beiden wichtigsten Faktoren beim Vorstellungsgespräch am Telefon bestimmen (vgl. Abbildung 9). Das situationsgerechte Verhalten sowie die Kommunikationsfähigkeit teilen sich den dritten Platz der bedeutendsten Eigenschaften in während dieses Bewerbungsverfahrens. Beide Anforderungen wurden von den Personalern im Schnitt mit 5,42 bewertet. Zieht man den Modalwert als Vergleichsgröße heran, ist das situationsgerechte Verhalten (Modalwert 6) jedoch bedeutender als die Kommunikationsfähigkeit (Modalwert 5). Daher lässt sich eine eindeutige Reihenfolge bestimmen.

¹²⁸ Eigene Darstellung.

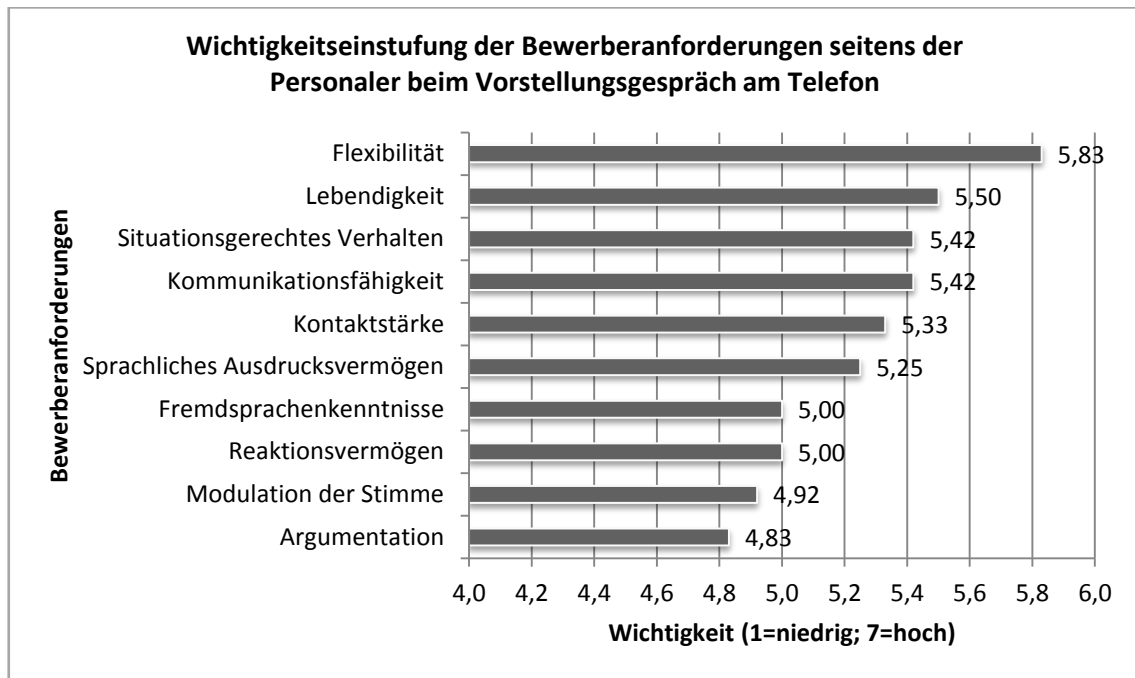


Abbildung 9: Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim Vorstellungsgespräch am Telefon¹²⁹

Persönliches Vorstellungsgespräch

Wie die schriftliche Bewerbung ist auch das persönliche Vorstellungsgespräch ein Pflichtverfahren aller Hotels. Das Auftreten des Bewerbers ist den Hotels am wichtigsten (vgl. Abbildung 10). Die Bewerbungsmotivation ist nach Ansicht der Human-Resources-Manager/innen derweil das zweitwichtigste Kriterium bei der Beurteilung eines angehenden Azubis. Die Vorbereitung auf das Gespräch sowie die Glaubhaftigkeit folgen beim Ranking auf dem dritten Platz. Der Modalwert beider Faktoren ist 7. Als dritte Vergleichsgröße empfiehlt sich daher der Median, um eine eindeutige Platzierung zu gewährleisten. Da die Vorbereitung auf das Gespräch einen größeren Median (7) aufweist, ist diese Eigenschaft des Bewerbers auf dem dritten Rang gelistet.

¹²⁹ Eigene Darstellung.

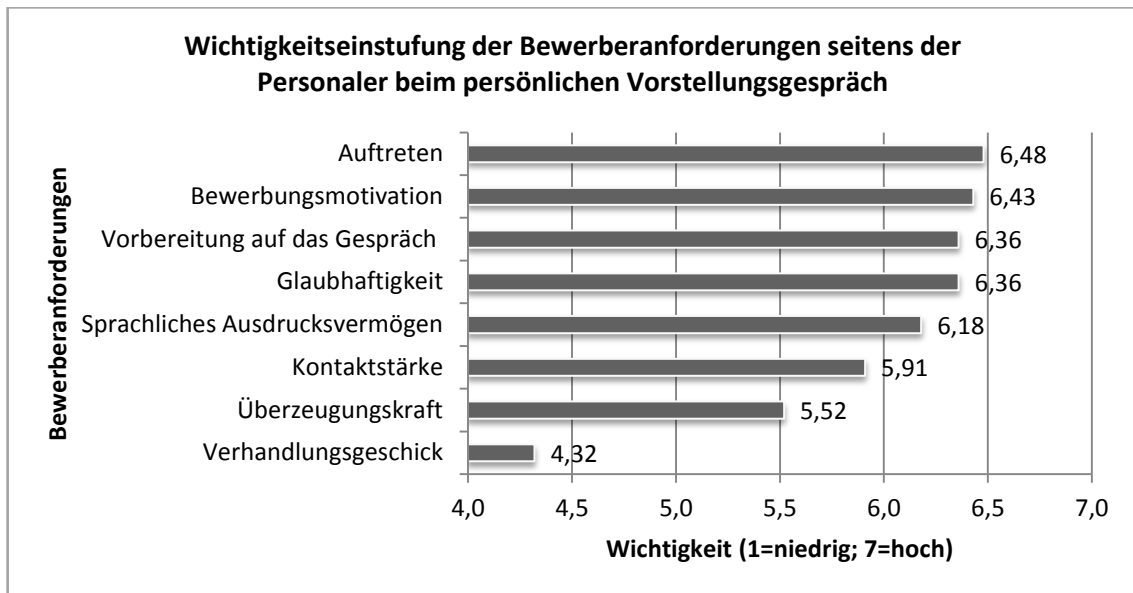


Abbildung 10: Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim persönlichen Vorstellungsgespräch¹³⁰

Einstellungstest

Bei zwölf der 44 Hotels ist der Einstellungstest Bestandteil des Bewerbungsprozesses. Die drei wichtigsten angewendeten Testformen sind der Allgemeinbildungs-, Persönlichkeits- und spezielle Leistungstest (vgl. Abbildung 11). Spezielle Begabungstests sind für die Personaler bei der Beurteilung der Bewerber am unwichtigsten.

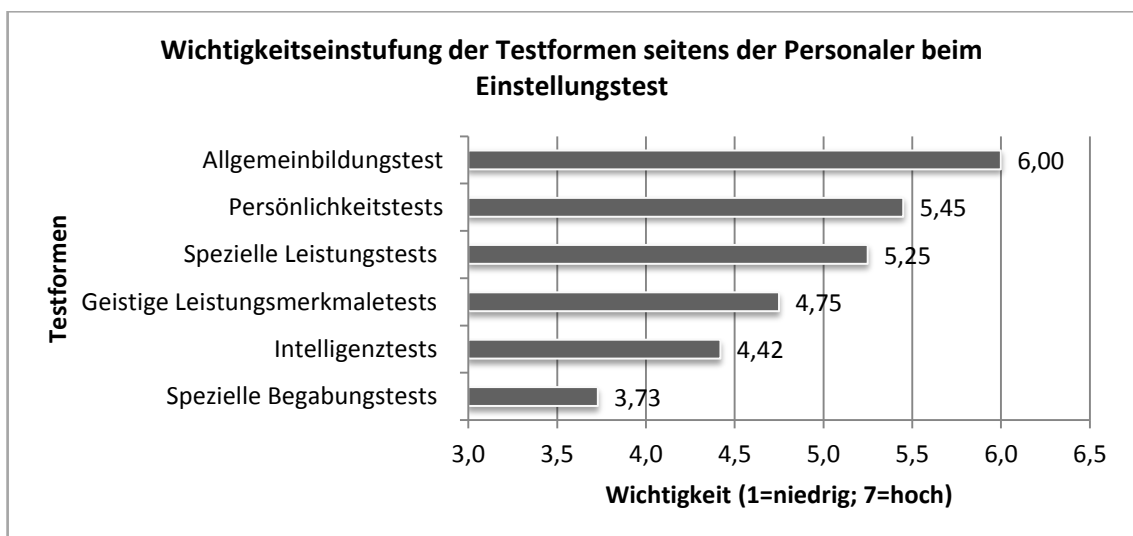


Abbildung 11: Wichtigkeitseinstufung der Testformen seitens der Personaler beim Einstellungstest¹³¹

¹³⁰ Eigene Darstellung.

Assessment Center

Nur 18,2 Prozent der NRW-Hotels wenden ein AC an. Die Kooperationsbereitschaft, das aktive Zuhören und das Auftreten sind laut der Personaler die drei wichtigsten Eigenschaften bei der Beurteilung der Bewerber (vgl. Abbildung 12). Diese drei Fähigkeiten wurden im Schnitt jeweils mit 6,63 gerankt. Auch die Modalwerte, die Mediane und die Standardabweichungen liefern hierbei die identischen Werte. Eine eindeutige Top-drei-Auflistung kann demnach nicht vollzogen werden.

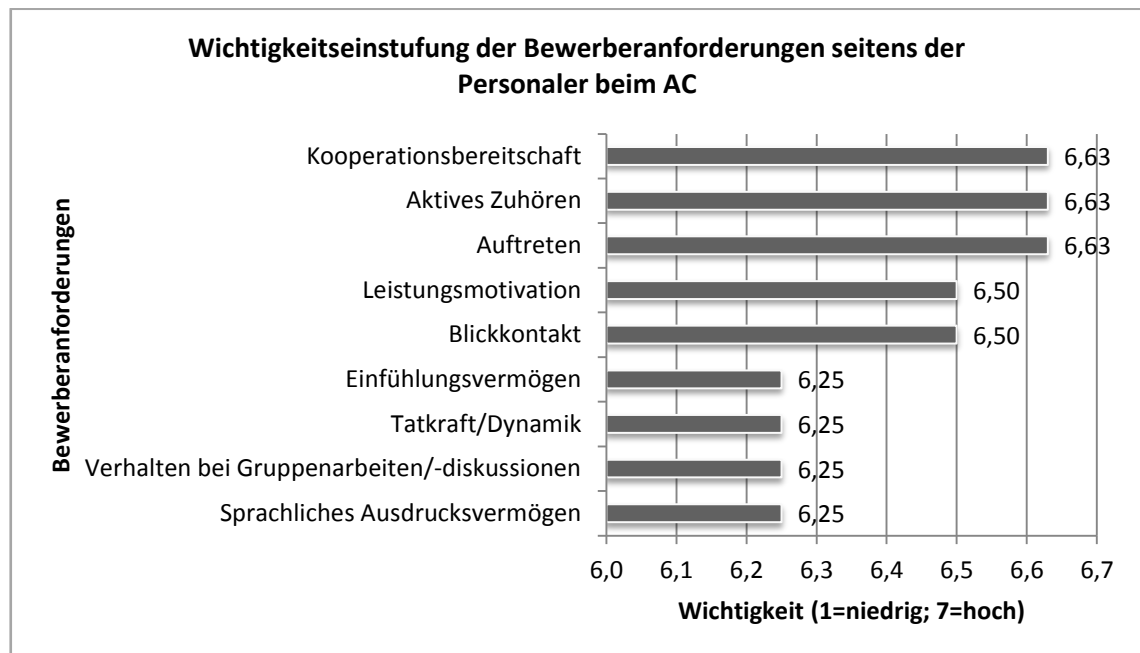


Abbildung 12: Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim AC¹³²

Probearbeiten

93 Prozent der NRW-Hotels greifen in ihrem Bewerbungsprozess auf das Probearbeiten zurück. Als wichtigste Faktoren bei der Bewertung der Bewerber nannten die jeweiligen Human-Resources-Manager/innen der Hotels die Zuverlässigkeit, die Arbeitsbereitschaft sowie die Zusammenarbeit (vgl. Abbildung 13). 32 Hotels bezeichneten die Zuverlässigkeit als sehr wichtig. Die Zuverlässigkeit wurde im Schnitt mit 6,76 gerankt – keine andere Eigenschaft erzielte in den einzelnen Bewerbungsprozessen einen höheren Wert.

¹³¹ Eigene Darstellung.

¹³² Eigene Darstellung.

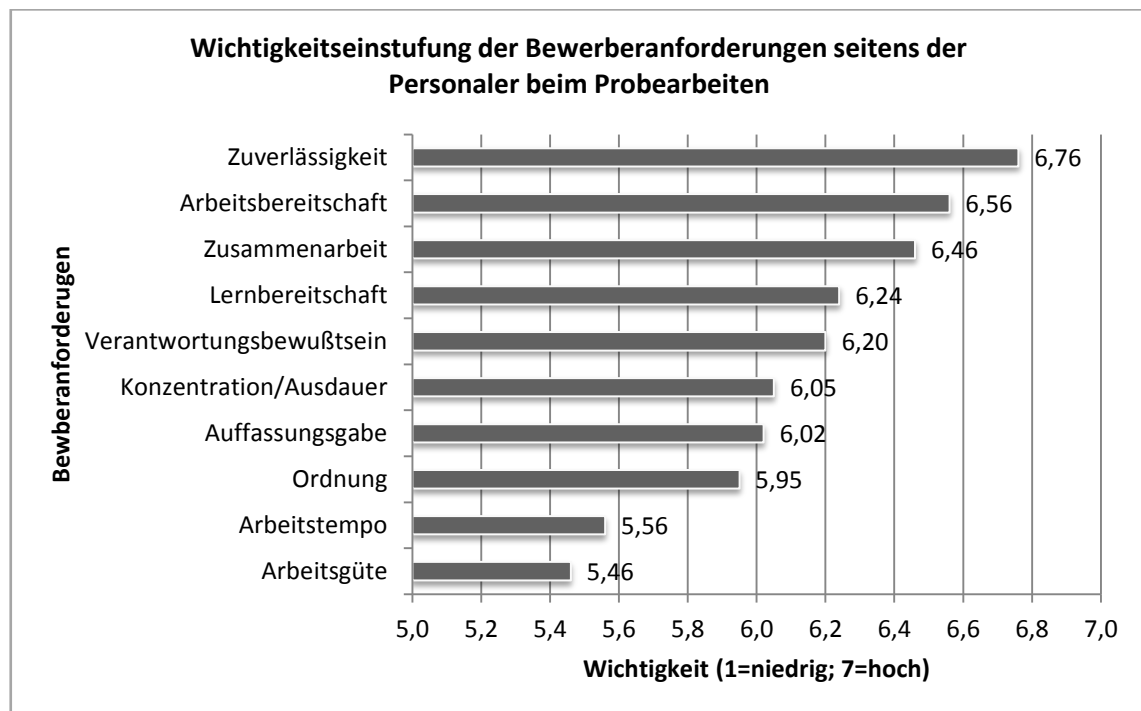


Abbildung 13: Wichtigkeitseinstufung der Bewerberanforderungen seitens der Personaler beim Probearbeiten¹³³

Transfer zur Forschungsfrage

Ordnet man nun alle als Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellten Eigenschaften und Fähigkeiten der Bewerber den vier Handlungskompetenzen anhand der in Kapitel 4.1.2 erstellten Tabelle 1 zu und ermittelt anschließend erneut ein Ranking, erhält man folgendes Ergebnis (vgl. Abbildung 14):

¹³³ Eigene Darstellung.

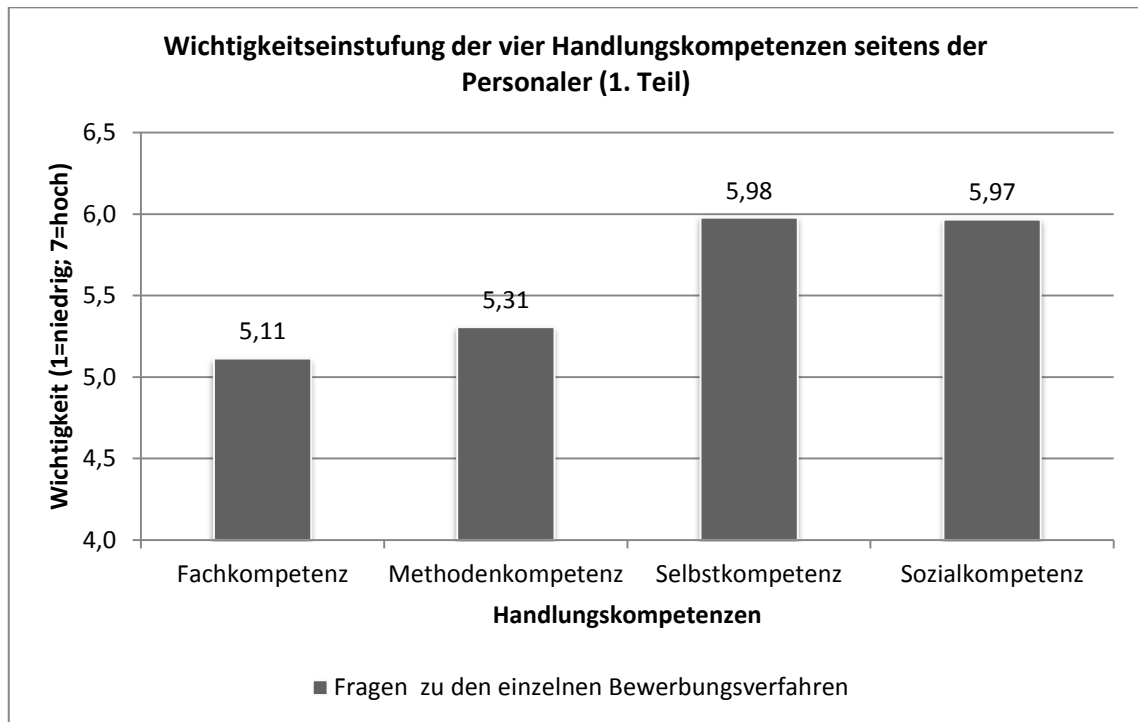


Abbildung 14: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler (1. Teil)¹³⁴

Die weichen Faktoren – also die Selbst- und Sozialkompetenz – wurden im Schnitt wichtiger eingestuft als die harten Faktoren – also die Fach- und Methodenkompetenz. Dabei erzielen die Selbst- und Sozialkompetenz beinahe denselben Mittelwert. Die zu dieser Kategorie zugehörigen Eigenschaften und Fähigkeiten der Bewerber wurden im Durchschnitt – aufgerundet – mit einer 6 gerankt, also als „überwiegend wichtig“ eingestuft. Die Fach- und Methodenkompetenz wurden zwar ebenfalls hoch gerankt, weisen aber deutlich niedrigere Mittelwerte auf.

4.3.2 Handlungskompetenzen im Vergleich

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung zu den vier Handlungskompetenzen vorgestellt. Auch hier werden wieder der arithmetische Mittelwert als Vergleichsgröße herangezogen und die Resultate anschließend in Balkendiagrammen veranschaulicht.

Fachkompetenz

Die Human-Resources-Manager/innen der jeweiligen Hotels nannten die praktische Erfahrung als wichtigste fachliche Eigenschaft eines Bewerbers zur Hotelfachausbil-

¹³⁴ Eigene Darstellung.

derung (vgl. Abbildung 15). Den zweiten Platz belegt die Branchenerfahrung, die durchschnittlich mit 4,66 gerankt wurde. Die gewählten Schwerpunkte und Leistungskurse der Bewerber wurden im Schnitt nur mit 3,52 bewertet. Dies ist gleichzeitig der niedrigste Wert, der bei allen vier Kompetenzen erreicht wurde.

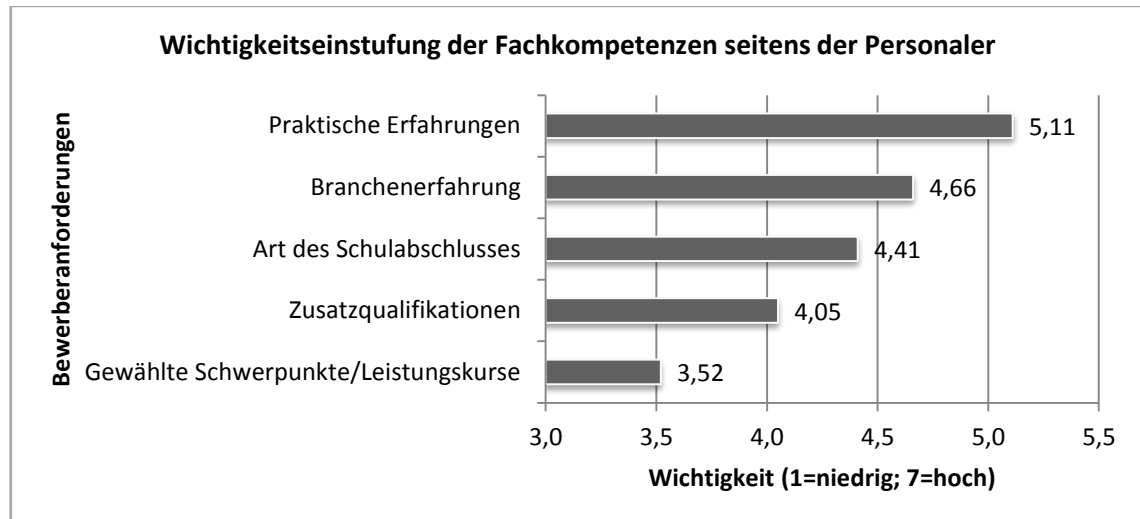


Abbildung 15: Wichtigkeitseinstufung der Fachkompetenzen seitens der Personaler¹³⁵

Methodenkompetenz

Als die wichtigste methodische Eigenschaft wurde das Qualitätsmanagement eingestuft (vgl. Abbildung 16). Diese Fähigkeit erreichte einen Mittelwert von 6,42. Die Moderation und die Präsentation folgen mit weitem Abstand auf dem letzten Platz der bedeutendsten methodischen Anforderungen eines Bewerbers (4,14).

¹³⁵ Eigene Darstellung.

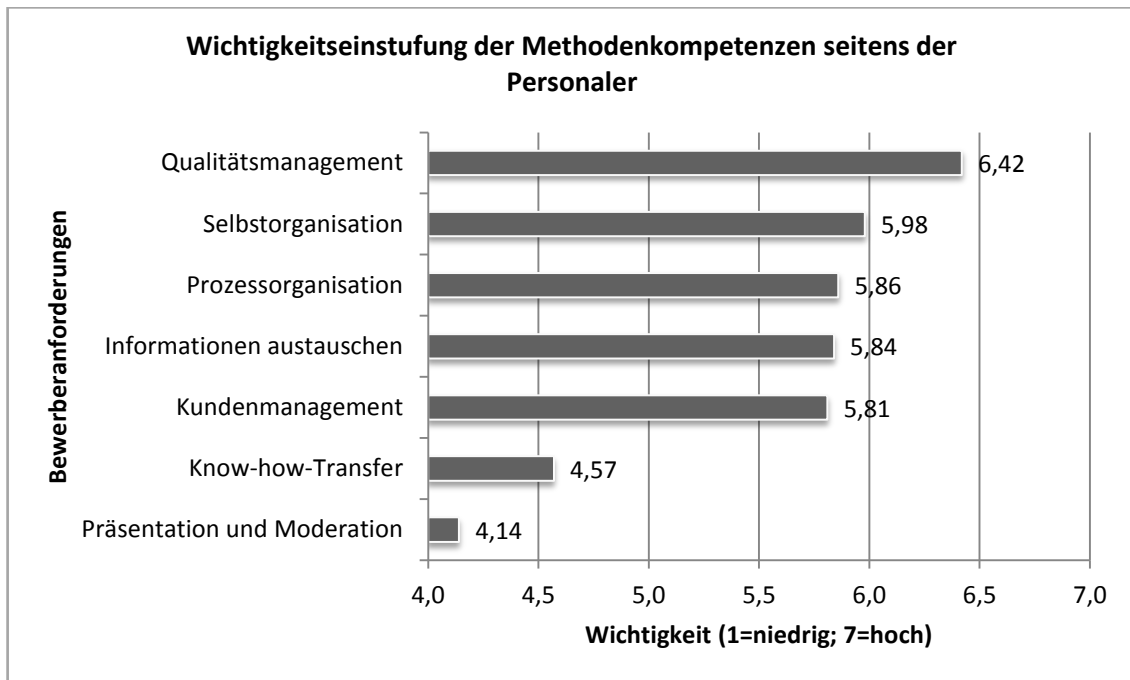


Abbildung 16: Wichtigkeitseinstufung der Methodenkompetenzen seitens der Personaler¹³⁶

Selbstkompetenz

Alle Fähigkeiten und Eigenschaften der Selbstkompetenz erreichten Mittelwerte zwischen 5 und 6 und bekamen demnach mindestens das Attribut „ziemlich wichtig“ zugeschrieben (vgl. Abbildung 17). Dabei bilden die Zuverlässigkeit, die Belastbarkeit und die Flexibilität die wichtigsten Selbstkompetenzen. 79 Prozent der Hotel-Personaler bewerteten die Zuverlässigkeit als „sehr wichtig“.

¹³⁶ Eigene Darstellung.

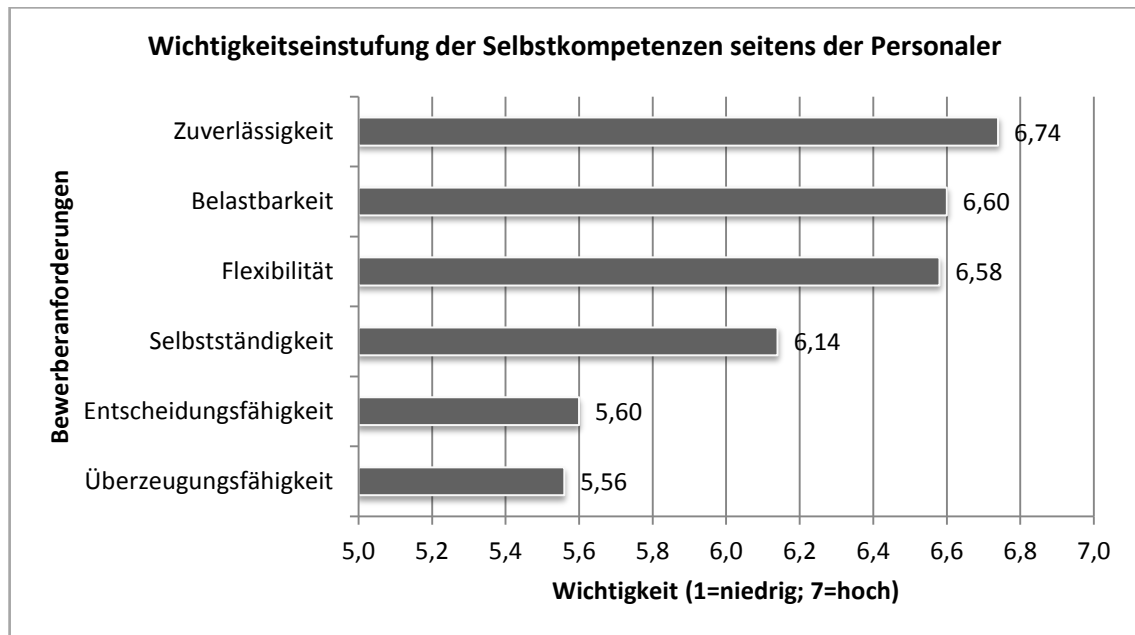


Abbildung 17: Wichtigkeitseinstufung der Selbstkompetenzen seitens der Personaler¹³⁷

Sozialkompetenz

Die am wichtigsten eingestufte Sozialkompetenz ist die Teamfähigkeit (vgl. Abbildung 18). Im Schnitt stuften die Befragten diese Eigenschaft mit dem Wert 6,77 ein – Spitzenwert aller Anforderungen. Die Konflikt- und Kontaktfähigkeit teilen sich den zweiten Platz. Die Menschenkenntnis ist bei der Beurteilung der Bewerber nach Ansicht der Personaler die unwichtigste Eigenschaft beim Umgang mit anderen.

¹³⁷ Eigene Darstellung.

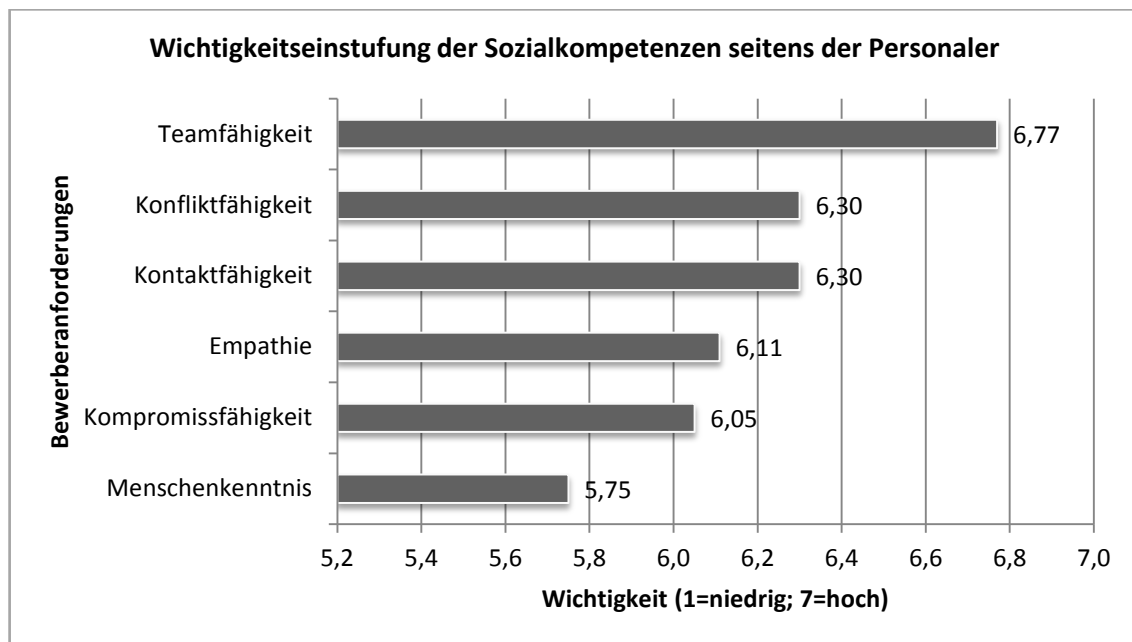


Abbildung 18: Wichtigkeitseinstufung der Sozialkompetenzen seitens der Personaler¹³⁸

Zusammenfassung

Die folgende Abbildung zeigt, dass die weichen Kompetenzen im Schnitt höher gerankt wurden als die harten Kompetenzen (vgl. Abbildung 19). Als Vergleichsgröße dient erneut der Mittelwert. Dieser bezieht sich auf die zuvor aufgelisteten arithmetischen Mittel bezüglich der Wichtigkeitseinstufungen aller Anforderungen der vier jeweiligen Handlungskompetenzen. Die Selbst- und Sozialkompetenz erzielten Mittelwerte von 6,2 beziehungsweise 6,21. Die Methodenkompetenz erreicht einen Wert von 5,35, die Fachkompetenz wurde durchschnittlich mit 4,35 bewertet.

¹³⁸ Eigene Darstellung.

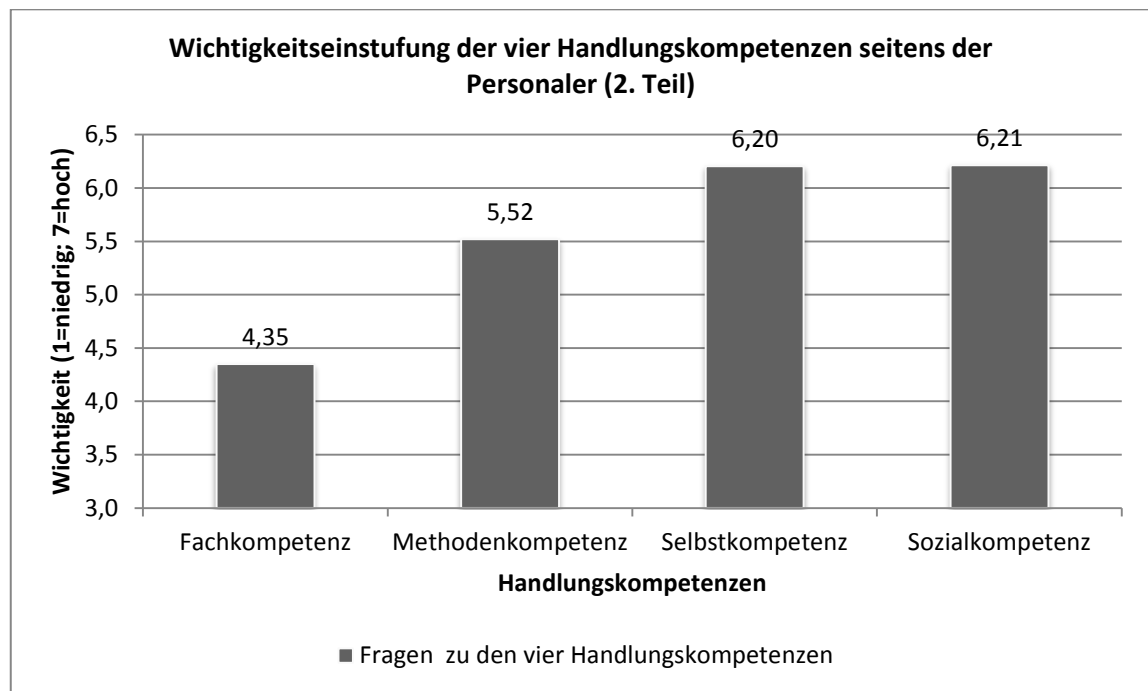


Abbildung 19: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler (2. Teil)¹³⁹

Wenn man die Ergebnisse der Befragung zu den vier Handlungskompetenzen (vgl. Abbildung 19) mit den Ergebnissen der Befragung zu den einzelnen Bewerbungsprozessen (vgl. Abbildung 14) miteinander vergleicht, erhält man ein ähnliches Ergebnis (vgl. Abbildung 20). Auch hier erreichen die weichen Kompetenzen höhere Mittelwerte als die harten Kompetenzen – und auch hier sind die Selbst- und Sozialkompetenz nahezu identisch eingestuft worden. Die Methodenkompetenz erzielt auch hier den dritten und die Fachkompetenz den vierten Platz. Auffällig ist, dass die Fachkompetenz bei der Befragung zu den einzelnen Bewerbungsverfahren als wichtiger eingestuft wurde.

¹³⁹ Eigene Darstellung.

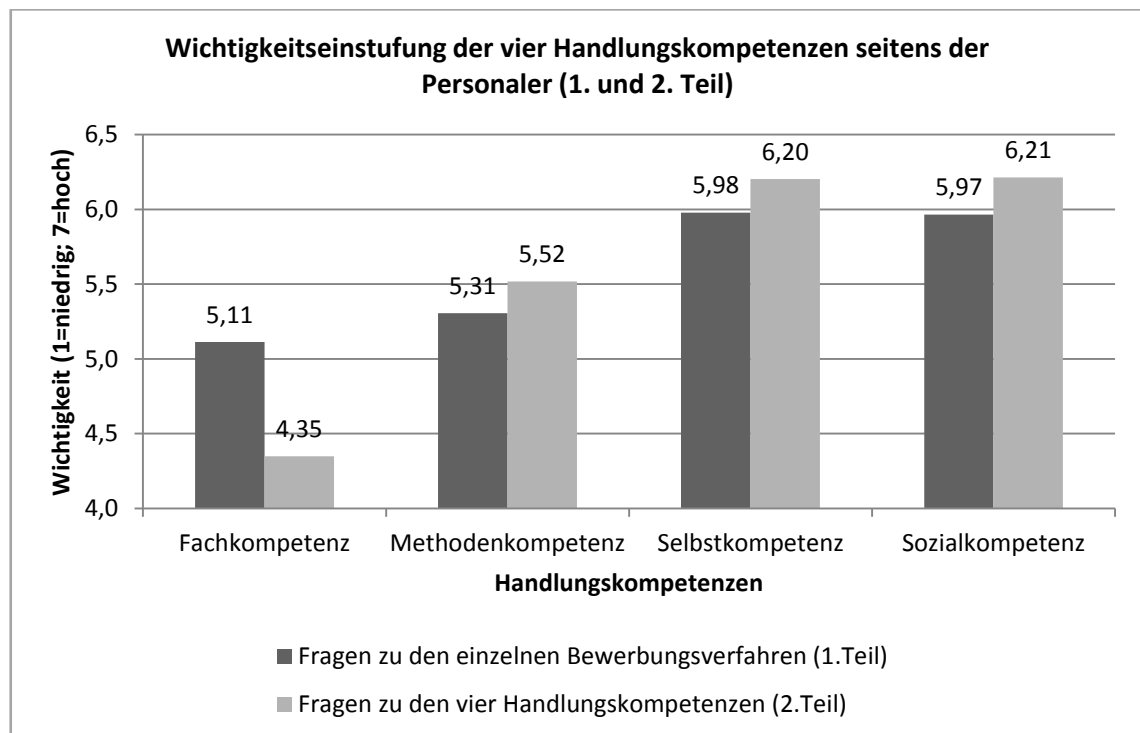


Abbildung 20: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler im Vergleich (1. und 2. Teil)¹⁴⁰

Fasst man die Ergebnisse beider „Teilbefragungen“ zusammen, erhält man folgendes Ergebnis (vgl. Abbildung 21): Die Selbst- und die Sozialkompetenz bilden nach Ansicht der Personaler die wichtigsten Handlungskompetenzen bei der Beurteilung der Bewerber. Beide Kompetenzen wurden nämlich im Schnitt mit 6,09 gerankt – und demnach als „überwiegend wichtig“ eingestuft. Die Methodenkompetenz folgt mit einem Mittelwert von 5,42 auf dem dritten Platz. Als unbedeutendste Kompetenz wurde die Fachkompetenz eingeschätzt: Im Schnitt kreuzten die Personaler den Wert 4,73 auf einer 7er-Skala an.

¹⁴⁰ Eigene Darstellung.

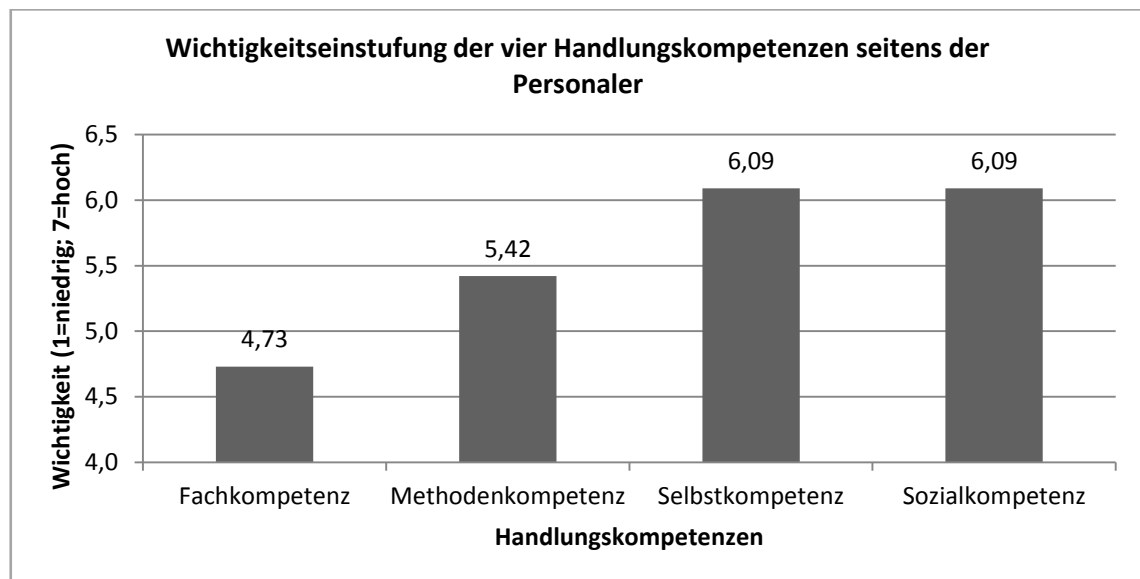


Abbildung 21: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen seitens der Personaler¹⁴¹

4.3.3 Umfrageergebnisse Hotel Barceló

Es folgt die Auswertung des von der Human-Resources-Managerin des Hotels Barceló beantworteten Fragebogens. Diese erfolgt analog zu den bislang vorgenommenen Auswertungen, wurde jedoch gesondert betrachtet und daher nicht bei den bisher vorgestellten Ergebnissen berücksichtigt.

Handlungskompetenzen im Vergleich

Berücksichtigt man ausschließlich die Fragen zu den einzelnen Bewerbungsverfahren, ist die Selbstkompetenz nach Ansicht der Human-Resources-Managerin des Hotels Barceló die wichtigste Kompetenz bei der Beurteilung eines Bewerbers (vgl. Abbildung 23). Mit einem Wert von 5,59 stufte Peggy Hoffmann alle Antwortmöglichkeiten, die der Kompetenz im Umgang mit sich selbst zuzuordnen sind, am höchsten ein. Die Sozialkompetenz wurde durchschnittlich mit 5,5 gerankt. Damit landen die harten Kompetenzen, die Fachkompetenz (5,0) und die Methodenkompetenz (3,87), deutlich hinter den weichen Kompetenzen.

¹⁴¹ Eigene Darstellung.

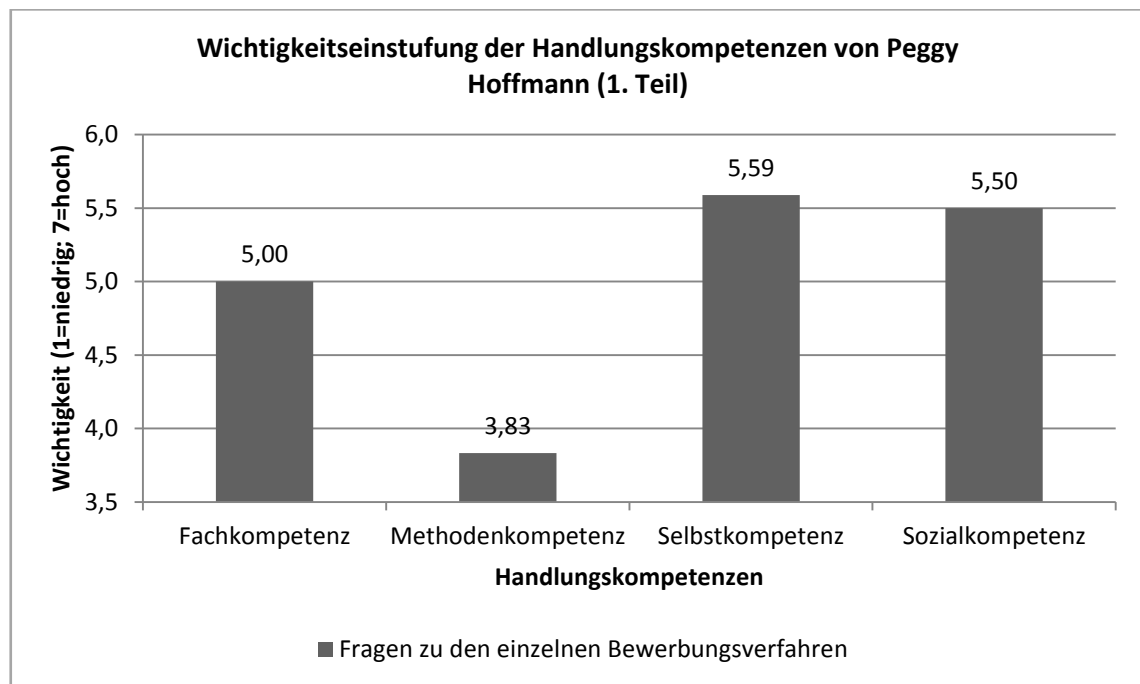


Abbildung 22: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann (1. Teil)¹⁴²

Betrachtet man nun die Fragen, die sich im Detail mit den vier Handlungskompetenzen beschäftigen, erhält man nahezu die identische Reihenfolge der wichtigsten Kompetenzen. Die Bewerberkriterien, die der Selbstkompetenz zuzuordnen sind, erzielen im Schnitt einen Wert von 6 (vgl. Abbildung 23). Die Sozialkompetenz ist erneut die zweitwichtigste Kompetenz (5,33). Diesmal liegt die Methodenkompetenz auf dem dritten Platz (4,57). Die Bewerberanforderungen, die sich auf die Fachkompetenz beziehen, wurden durchschnittlich mit 3,2 bewertet – und sind demnach als „etwas wichtig“ für Beurteilung der Bewerber eingestuft worden.

¹⁴² Eigene Darstellung.



Abbildung 23: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann (2. Teil)¹⁴³

Beim Vergleich der beiden zuletzt aufgeführten Grafiken sieht man, dass die Handlungskompetenzen in beiden „Fragebogenteilen“ ähnlich bewertet wurden (vgl. Abbildung 24). Die weichen Kompetenzen wurden jeweils höher bewertet als die harten. Auffällig ist: Peggy Hoffmann rankte bei den Fragen zu den einzelnen Bewerbungsverfahren die Fachkompetenz im Schnitt mit 5,0. Im zweiten Teil des Fragebogens, in dem Fragen zu den vier Handlungskompetenzen gestellt wurden, stuft sie alle der Handlungskompetenz zugehörigen Faktoren nur mit einer Wichtigkeit von 3,2 ein.

¹⁴³ Eigene Darstellung.

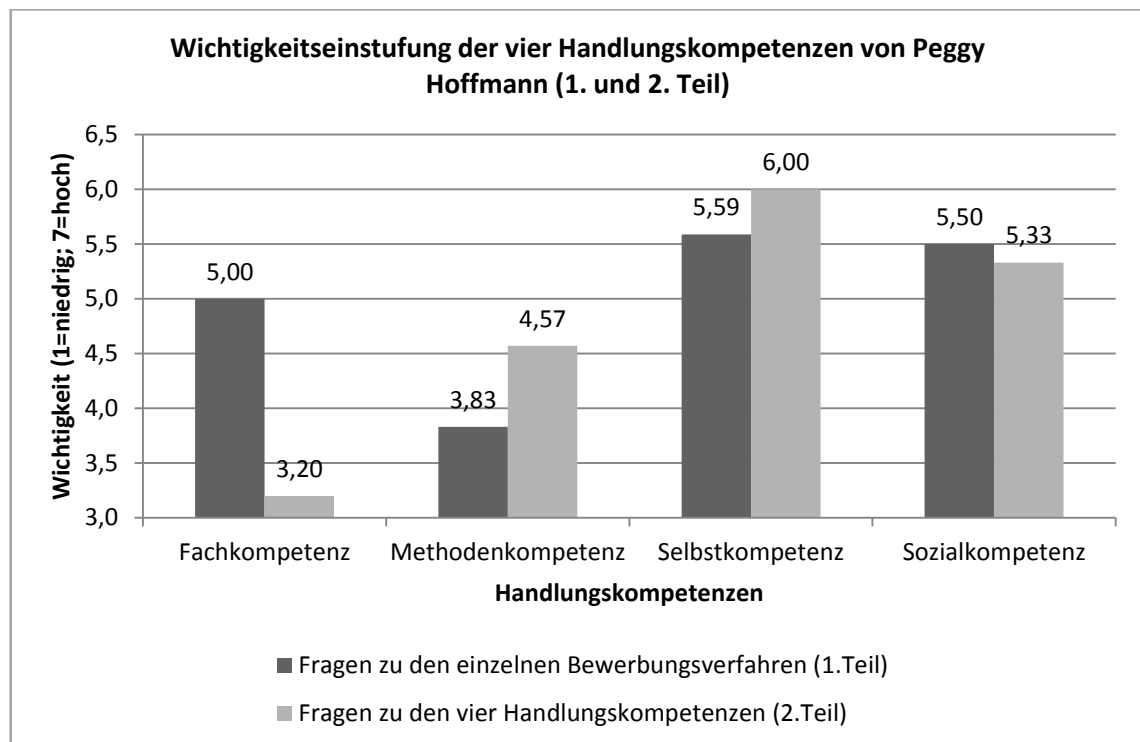


Abbildung 24: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann (1. und 2. Teil)¹⁴⁴

Fasst man auch hier beide „Teilbefragungen“ zusammen, erhält man folgendes Ergebnis (vgl. Abbildung 25): Auch die Human-Resources-Managerin des Barceló Hotels empfand die weichen Faktoren wichtiger als die harten Faktoren. Die der Selbstkompetenz zugehörigen Anforderungen wurden im Schnitt mit 5,8, die Sozialkompetenz mit 5,42, die Methodenkompetenz mit 4,2 und die Fachkompetenz mit 4,1 gerankt.

¹⁴⁴ Eigene Darstellung.

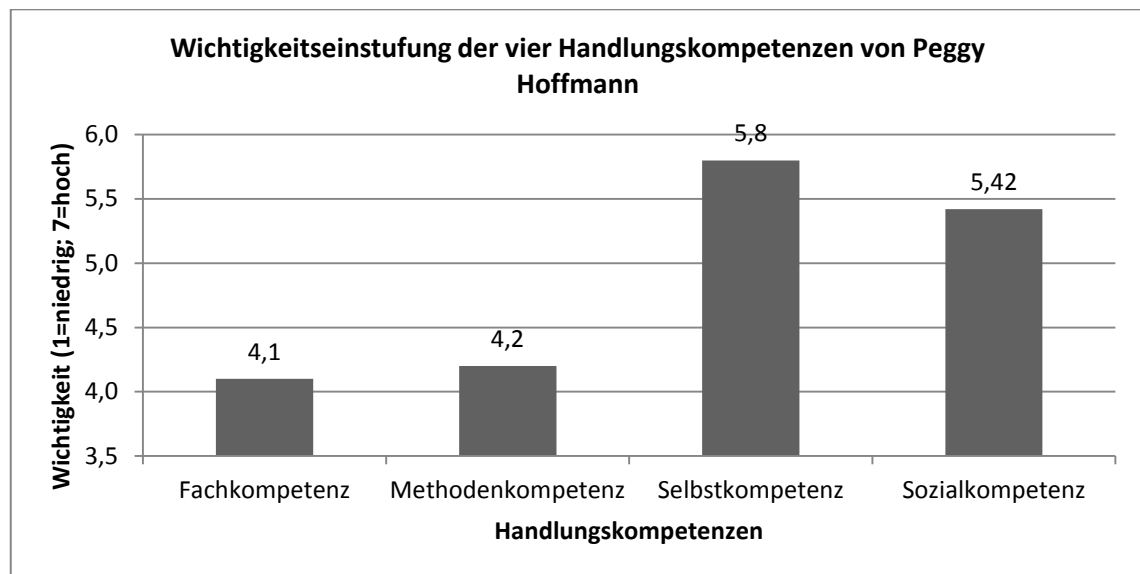


Abbildung 25: Wichtigkeitseinstufung der vier Handlungskompetenzen von Peggy Hoffmann¹⁴⁵

4.4 Resümee und Interpretation der Umfrageergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Umfrageergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Da der Fragebogen in zwei Abschnitte gegliedert ist – der erste bezieht sich ausschließlich auf die einzelnen Bewerbungsverfahren, der zweite speziell auf die vier Handlungskompetenzen – werden die Ergebnisse entsprechend differenziert betrachtet und schließlich zusammengefasst. Es folgt zum Abschluss die Interpretation und Diskussion auffälliger Umfrageergebnisse.

4.4.1 Bewerbungsverfahren

Zunächst einmal bleibt festzuhalten, dass der häufigste durchgeführte Bewerbungsprozess folgender war: Der schriftlichen Bewerbung folgte das persönliche Vorstellungsgespräch, dann das Probearbeiten. 41 der 44 Hotels gaben an, dass die schriftliche Bewerbung der erste Schritt im Bewerbungsprozess sei. Dabei legen die Personaler den größten Wert auf den Lebenslauf eines Bewerbers. Der Lebenslauf bietet am ehesten Aufschluss über die Fachkompetenz eines Bewerbers (Schulbildung, Praktikum, Berufserfahrung). Um überhaupt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, ist der Lebenslauf somit von hoher Bedeutung. Er dient quasi als „Türöffner“ für eine mögliche Anstellung. Die Vollständigkeit der Unterlagen sowie die Fehlerlosig-

¹⁴⁵ Eigene Darstellung.

keit der schriftlichen Bewerbung sind nach dem Lebenslauf die beiden wichtigsten Anforderungen der Personaler. Aus der Vollständigkeit der Unterlagen und der Fehlerlosigkeit lässt sich schließen, dass der Bewerber sorgfältig und gewissenhaft arbeitet, mit entsprechendem Ernst bei der Sache und der deutschen Rechtschreibung mächtig ist.

Beim persönlichen Vorstellungsgespräch, das in 28 Hotels den zweiten Schritt im Bewerbungsprozess darstellt, wurden das Auftreten, die Bewerbungsmotivation und die Vorbereitung auf das Gespräch von allen Personalern am wichtigsten bewertet. Diese drei Aspekte gehören zur Rubrik „Selbstkompetenz“. Daraus lässt sich ableiten, dass die Human-Resources-Manager/innen im persönlichen Vorstellungsgespräch in erster Linie die Einstellungen und Wertehandlungen des Bewerbers kennenlernen möchten. Neben einem selbstbewussten und sympathischen Auftreten ist den Personalern also wichtig, aus welcher Motivation heraus der Bewerber den Beruf als Hotelfachmann/-frau antreten möchte. Sollte der angehende Azubi überzeugende Motive nennen, ist davon auszugehen, dass er künftig mit viel Leidenschaft und Engagement den Job ausführen wird. Die Personaler wollen ausschließen, dass sich der Bewerber „willkürlich“ oder aus der Not heraus für die Stelle beworben hat und tatsächlich Interesse an der Hotellerie besitzt. Eine intensive Gesprächsvorbereitung seitens des Bewerbers suggeriert den Personalern darüber hinaus, dass der Kandidat die Stelle unbedingt haben und sich gegen seine Mitstreiter durchsetzen möchte. Es ist davon auszugehen, dass ein gut vorbereiteter Bewerber auch als Angestellter gewissenhaft und zuverlässig arbeiten wird.

Den dritten Schritt, das Probearbeiten, führen zwar nicht – wie die schriftliche Bewerbung und das persönliche Vorstellungsgespräch – alle 44 Hotels durch, aber immerhin 93 Prozent. Für diese Hotels bildet das Probearbeiten jeweils den Abschluss eines Bewerbungsprozesses. Zuverlässigkeit, Arbeitsbereitschaft und Zusammenarbeit sind die wichtigsten Anforderungen seitens der Personaler. Die Zuverlässigkeit ist der Selbstkompetenz zuzuschreiben, die Arbeitsbereitschaft und die Zusammenarbeit sind indes Fähigkeiten, die zur Sozialkompetenz zählen. Die Human-Resources-Manager/innen scheinen bei diesem Bewerbungsverfahren also speziell auf den Umgang des Bewerbers mit anderen Personen wie Mitarbeitern, Gästen und Vorgesetzten zu achten. Im Hotel arbeitet man auf der einen Seite häufig im Team, ist auf der anderen Seite aber auch des Öfteren auf sich alleine gestellt und handelt eigenverantwortlich. Zuverlässiges Arbeiten, eigener Ansporn und Arbeitsmotivation sind ebenso wichtig wie eine funktionierende und gute Zusammenarbeit. Der Bewerber muss sich seinen Vorgesetzten, Mitarbeitern und anderen Azubis nämlich anpassen, Kompromisse eingehen und sich letztendlich auch unterordnen.

Weitere, jedoch nicht so gängige Bewerbungsverfahren sind das Vorstellungsgespräch am Telefon, der Einstellungstest und das AC. Die zwölf Hotels, die das Vorstellungs-

gespräch am Telefon durchführen, bewerteten die Flexibilität, die Lebendigkeit und das situationsgerechte Verhalten als die wichtigsten Anforderungen an einen Bewerber. Die Flexibilität ist eine Eigenschaft, die sich der Selbstkompetenz zuordnen lässt, die anderen beiden der Sozialkompetenz. Daraus lässt sich schließen, dass der Ausbildungsbetrieb den Bewerber selbst und den Umgang mit anderen – in diesem Fall den Umgang mit dem Interviewer – beurteilen wollen. Flexibel zu sein bedeutet auch gleichzeitig, in einem Gespräch souverän zu wirken und sich auch von unvorhersehbaren Fragen nicht aus dem Konzept bringen zu lassen. In der Hotelbranche ist es zudem immer wichtig, kommunikativ und freundlich zu sein und somit einen „lebendigen“ Eindruck zu vermitteln. In der Hotellerie hat man schließlich Kunden- beziehungsweise Gästekontakt. Die Hotelbewertung der Gäste ist im Wesentlichen abhängig vom Service. Positive Erinnerungen an ein Hotel sind in der Regel verbunden mit einer positiven Erinnerung an freundliche Rezeptionisten, Kellner oder andere Servicekräfte.

Einen Einstellungstest führen 27 Prozent der Hotels durch. Die wichtigste Testform ist dabei der Allgemeinbildungstest. Dieser dient dazu, die Fachkompetenz des Bewerbers zu überprüfen. Da aber nur in etwa ein Drittel der Hotels einen Test durchführen, scheint die fachliche Kompetenz offenbar keinen allzu großen Stellenwert zu haben.

Ein AC führen hingegen 18 Prozent der Hotels durch. Kooperationsbereitschaft, aktives Zuhören und das Auftreten sind den Hotels dabei am wichtigsten. Die ersten beiden Fähigkeiten gehören zur Sozialkompetenz, das Auftreten zur Selbstkompetenz. Im AC wird also – ähnlich wie beim Probearbeiten – insbesondere auf den Umgang des Bewerbers mit anderen – in dem Fall mit seinen „Mitspielern“ – Wert gelegt. Für eine gute Zusammenarbeit ist die Kooperationsbereitschaft der Teammitglieder unabdingbar. Es gibt Aufgaben und Tätigkeiten in der Hotellerie, die wohl kaum ein Mitarbeiter gerne erledigen dürfte. Hierzu zählen das Putzen der Gästetoiletten und das Entsorgen von Altglas oder Leergut. Daher ist es wichtig, dass sich die Teammitglieder auf eine faire Aufgabenverteilung einigen und alle bereit sind, auch einmal die „Drecksarbeit“ zu tun.

4.4.2 Handlungskompetenzen

Bei den Fragen zu den vier Handlungskompetenzen wurde die praktische Erfahrung als die wichtigste Fachkompetenz genannt. Bewerbern, die schon in der Hotellerie oder Gastronomie gearbeitet haben, fällt es vermutlich leichter, in stressigen Situationen souverän und sicher zu handeln. Ihnen sind häufig gestellte Fragen seitens der Gäste und gängige Arbeitsabläufe bereits bekannt. Die Erfahrung im Umgang mit dem Kassensystem erleichtert beispielsweise die Einarbeitung eines Bewerbers.

Die wichtigste Methodenkompetenz ist derweil das Qualitätsmanagement. Jedes Hotel oder jede Hotelkette verfügt über eigene Standards. Zu diesen gehören beispielsweise

das individuelle Eindecken der Tische oder das Tragen der speziellen Arbeitskleidung im Hotel. Die Einhaltung dieser Standards ist ein Qualitätsmerkmal und dient dem unverwechselbaren einheitlichen Erscheinungsbild des Hotels (Corporate Identity).¹⁴⁶

Die Zuverlässigkeit ist die am wichtigsten bewertete Selbstkompetenz. Während der Hotelfachausbildung muss der Azubi selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten. Das korrekte Auffüllen der Minibar oder etwa das Herrichten der Zimmer erfordert zuverlässiges und gewissenhaftes Arbeiten. Die Personaler müssen sich auf den Auszubildenden verlassen können.

Als die wichtigste Sozialkompetenz wurde die Teamfähigkeit angesehen. Gründe hierfür wurden in diesem Kapitel schon hinreichend erläutert.

4.4.3 Zusammenfassung

Fasst man die Ergebnisse beider „Teilbefragungen“ zusammen, erhält man folgendes Resultat: Die Selbst- und die Sozialkompetenz sind die wichtigsten Bemessungsgrundlagen bei der Auswahl von Bewerbern. Die Anforderungen, die jeweils diesen beiden Handlungskompetenzen zuzuordnen sind, wurden nämlich im Schnitt mit 6,09 gerankt – und demnach als „überwiegend wichtig“ befunden. Damit sind die weichen Kompetenzen nach Ansicht der Personaler für die Auswahl eines Azubis am bedeutendsten. Die Methodenkompetenz liegt mit einem Mittelwert von 5,42 deutlich dahinter. Als unwichtigste Kompetenz wurde die Fachkompetenz eingeschätzt: Im Schnitt kreuzten die Personaler den Wert 4,73 auf einer 7er-Skala an. Die harten Kompetenzen wurden somit durchschnittlich mit 5,08 bewertet.

Auch die Human-Resources-Managerin des Hotels Barceló empfindet die weichen Faktoren wichtiger als die harten Faktoren. Die der Selbstkompetenz zugehörigen Anforderungen wurden im Schnitt mit 5,8, die Sozialkompetenz mit 5,42, die Methodenkompetenz mit 4,2 und die Fachkompetenz mit 4,1 gerankt.

4.4.4 Auffälligkeiten

Bei den Umfrageergebnissen fällt auf: Im ersten Teil des Fragebogens – hier wurden ausschließlich Fragen zu den einzelnen Bewerbungsverfahren gestellt – wurden die Anforderungen, die der Fachkompetenz zuzuordnen sind, wichtiger eingestuft als im zweiten Fragebogenabschnitt, der Fragen zu den vier Handlungskompetenzen beinhaltete (vgl. Abbildung 20). Dieser Unterschied wurde auch bei der Auswertung der Um-

¹⁴⁶ Vgl. Nagl, 2010, S. 89 f.

frage an Peggy Hoffmann festgestellt (vgl. Abbildung 24). Im ersten Teil des Fragebogens boten vor allem die Fragen zur schriftlichen Bewerbung die Möglichkeit, Anforderungen der Fachkompetenz nach der Wichtigkeit einzustufen. Das hohe Ranking zeigt also, dass der Nachweis eines fachlichen Wissens für den Einstieg in den Beruf besonders wichtig ist. Erfahrung und gute Schulnoten garantieren den Personalern, dass der Bewerber über „Basics“ verfügt und schnell eingearbeitet werden kann. Grundsätzlich scheint den Personalern die Fachkompetenz bei der Beurteilung der Bewerber aber nicht allzu wichtig zu sein. Dies könnte daran liegen, dass die Prüflinge in der späteren Ausbildung noch genügend Zeit haben, sich Fachwissen anzueignen. Dazu dient schließlich das duale Ausbildungssystem.

4.5 Einbezug möglicher Widersprüche und Fehler

Folglich werden die Ergebnisse der Umfrage anhand möglicher Widersprüche und Fehler betrachtet.

Durch die Verwendung von geschlossenen Fragen kann es vorkommen, dass der Befragte alle vorgegebenen Antworten als unpassend ansieht. Konsequenzen könnten sein, dass es zu einer Nicht-Beantwortung der Frage, einer bewussten Falschangabe oder einer willkürlichen Antwort kommt. Der mittlere Punkt der Rating-Skala (4 = einigermaßen wichtig) wird häufig als Skalenmittelpunkt wahrgenommen und dadurch vermehrt als Fluchtkategorie gewählt, weil sich der Befragte nicht für die eine oder andere Seite entscheiden kann. Bereits die Pretest-Ergebnisse zeigten aber, dass sich die Befragten nur selten für die Antwortmöglichkeit 4 entschieden.

Darüber hinaus kann die eindeutige Zuordnung der Bewerberanforderungen in eine der vier Handlungskompetenzen (vgl. Tabelle 1) kritisch beäugt werden. Die Eigenschaften sind im Ausnahmefall nicht direkt der Fach-, Methoden-, Selbst- oder Sozialkompetenz zuzuordnen. Diese Eigenschaften wurden dann mit ähnlichen Begriffen gleichgesetzt und anschließend einer Kompetenz zugewiesen.

Einen Widerspruch gab es bei der Beantwortung der Frage nach der Wichtigkeit der Erfahrungen des Bewerbers in der Hotellerie und Gastronomie (Bestandteil der Befragung zur schriftlichen Bewerbung) und der Beantwortung der Frage nach der Wichtigkeit der Branchenerfahrung und der praktischen Erfahrung (Bestandteil der Befragung zur Fachkompetenz). Obwohl beide Fragen im Prinzip das Gleiche meinen, antworteten die Personalern durchaus unterschiedlich: Die Hotellerie- und Gastronomieerfahrung belegten den zwölften Platz der wichtigsten Anforderungen bei der schriftlichen Bewerbung und wurden im Schnitt mit 4,57 gerankt. Die Branchenerfahrung (4,66) und die praktische Erfahrung (5,11) wurden indes als wichtigste Fachkompetenz genannt. Ursache für diese auf den ersten Blick widersprüchliche Beantwortung der Fragen könnte

sein, dass die Personaler zum Zeitpunkt der Beantwortung des Fragebogens oder dieser speziellen Fragen unkonzentriert gewesen waren. Außerdem war die Anzahl der jeweiligen Antwortmöglichkeiten unterschiedlich, was ebenfalls zu einer unterschiedlichen Einschätzung der Wichtigkeit geführt haben könnte.

5 Fazit

Zusammenfassung der Kernergebnisse

Ziel der Umfrageauswertung war es gewesen, die wichtigsten Bewerberanforderungen der Personaler in den verschiedenen Bewerbungsprozessen herauszustellen und diese einer der vier Handlungskompetenzen zuzuordnen. Zudem sollten die jeweils wichtigsten Anforderungen bezüglich der Handlungskompetenzen genannt werden. Daraus sollte sich schließlich eine Reihenfolge der wichtigsten Kompetenzen ergeben und die Frage beantwortet werden, ob die harten oder die weichen Kompetenzen aus Sicht der Personaler der befragten Vier-Sterne-Hotels in NRW bei der Beurteilung eines Bewerbers wichtiger sind.

Zu diesem Zweck wurden 44 Human-Resources-Manager/innen befragt und auf Basis ihrer Antworten Rückschlüsse gezogen. Die Auswertung zeigte, dass bei der schriftlichen Bewerbung der Lebenslauf, beim Telefongespräch die Flexibilität, beim persönlichen Vorstellungsgespräch das Auftreten, beim Einstellungstest die Allgemeinbildung und beim Probearbeiten die Zuverlässigkeit nach Ansicht der Personaler am wichtigsten bei der Bewerberbeurteilung waren. Beim Assessment Center waren die Kooperationsbereitschaft, das aktive Zuhören und das Auftreten die entscheidenden Anforderungen.

Als wichtigste Fachkompetenz nannten die Human-Resources-Manager/innen die praktische Erfahrung, als wichtigste Methodenkompetenz das Qualitätsmanagement. Die Zuverlässigkeit bildete indes die wichtigste Selbstkompetenz, während die Teamfähigkeit als entscheidende Sozialkompetenz bewertet wurde.

Ordnet man alle Bewerberanforderungen den Handlungskompetenzen zu und untersucht, wie wichtig diese von den Personalern im Schnitt eingestuft wurden, erhält man ein eindeutiges Ergebnis: Die Sozial- und die Selbstkompetenz wurden insgesamt als am wichtigsten empfunden. Die Methodenkompetenz landet auf dem dritten Platz, die Fachkompetenz folgt als unwichtigste Handlungskompetenz. Somit sind die persönlichen Kompetenzen bei der Auswahl von Bewerbern zur Hotelfachausbildung in den Vier-Sterne-Hotels in NRW wichtiger als die fachlichen Kompetenzen.

Handlungsimplication

Im folgenden Abschnitt werden Empfehlungen für den Bewerber für einen erfolgreichen Bewerbungsprozess zur Hotelfachausbildung in Vier-Sterne Hotels in NRW vorgestellt. Die Ergebnisse der Umfrage haben gezeigt: Gute Schulnoten und fachliches Know-

how reichen heutzutage nicht mehr, um Eindruck zu schinden und sich letztendlich gegen eine Vielzahl von Bewerbern durchzusetzen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen zukünftige Bewerber dahingehend sensibilisieren, dass weiche Kompetenzen immer mehr gefragt sind und letztendlich ausschlaggebend dafür sein können, ob man eine Stelle bekommt oder leer ausgeht.

Im Folgenden sollen hilfreiche Tipps für eine erfolgreiche Bewerbung zu einem/einer Hotelfachmann/-frau gegeben werden:

Bei der Suche nach Stellenausschreibungen wird man insbesondere bei Jobbörsen fündig. Die bekannteste in der Hotelbranche ist „Hotelcareer“. 84 Prozent der an der Umfrage dieser Arbeit teilgenommenen Hotels veröffentlichen ihre Annoncen jedoch zusätzlich bei der Agentur für Arbeit. Auch auf den eigenen Websites der Hotels sowie bei den jeweiligen Industrie- und Handelskammern sollte man nach Stellenausschreibungen suchen.

Der erste Schritt zum Ausbildungsplatz ist die schriftliche Bewerbung. Sie gilt gewissermaßen als „Türöffner“. Dabei sollte der Bewerber die Stellenausschreibung der Hotels aufmerksam durchlesen und alle gewünschten Unterlagen mitschicken. Denn: Die Hotels legen viel Wert auf die Vollständigkeit der Unterlagen. Besonders wichtig ist den Personalern der Lebenslauf. Die schriftliche Bewerbung sollte anschließend wiederholt auf Fehler überprüft werden, denn Rechtschreib- sowie Zeichenfehler könnten bereits das frühe „Aus“ für den Bewerber bedeuten.

In der Regel folgt ein persönliches Vorstellungsgespräch. Das A und O ist hierbei das Auftreten. Ein gepflegtes Äußeres und freundliches Benehmen sind jedoch nicht alles: Personalern verlangen, dass man sich gut und intensiv auf das Gespräch vorbereitet. Daher sollten Bewerber wichtige Fakten rund um das Hotel bereits kennen. Außerdem sollte man sich über die Bewerbungsmotivation bewusst sein. Es sollte nie der Eindruck entstehen, sich „willkürlich“ für diese Stelle entschieden zu haben.

Bei einem anschließenden Assessment Center oder Probearbeiten sollte sich der Bewerber nicht ausschließlich auf sein fachliches Können besinnen beziehungsweise ausruhen. Im Gegenteil: Bei diesen Bewerbungsverfahren achten Personalern vor allem auf die Zuverlässigkeit, die Arbeitsbereitschaft und die Zusammenarbeit. Ebenso wichtig ist, dass man aktiv zuhört und Kooperationsbereitschaft signalisiert. Fakt ist: Die Personalern sehen nicht nur das Endresultat einer Aufgabe oder eines Projekts, sondern beobachten jede Reaktion und Geste der Bewerber.

Literaturverzeichnis

- Aeppli, Jürg/ Gasser, Luciano/ Gutzwiller, Eveline/ Tettenborn, Annette (2011): *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. 2. Auflage, o.O.: Julius Klinghardt.
- Bundesagentur für Arbeit (2012): *Rückblick. Geschichte des Berufs*. URL: http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_pn=0&_pgnt_id=resultShort&status=X [31.10.2012].
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Steckbrief. *Hotelfachmann/-frau. Worauf kommt es an?*. URL: <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/docroot/r1/blobs/pdf/bkb/10009.pdf> [04.11.2012].
- Bundesagentur für Arbeit (2012): *Ausbildung*. URL: http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_pn=0&_pgnt_id=resultShort&status=A01 [31.10.2012].
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2012): *Ausbildung. Finanzielle Aspekte*. URL: http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/berufld.do?_pgnt_act=goToAnyPage&_pgnt_pn=0&_pgnt_id=resultShort&status=A05 [31.10.2012].
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2010): *Rangliste 2010 der Ausbildungsberufe nach Neuabschlüssen in Nordrhein-Westfalen*. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309_2010_tab67_1land.pdf [03.11.2012].
- Bröckermann, Reiner (2009): *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management*. 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bühner, Markus (2011): *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. 3. aktualisierte Auflage, München: Pearson.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (2013): *Statistik - Anzahl der klassifizierten Betriebe in Deutschland*. URL: <http://www.hotelsterne.de/de/?open=Statistik> [02.01.2013].
- Docstoc Inc. (2012): *Ein IQ-Test mit Zahlenfolgen. Grafik-Analogie. Logik*. URL: <http://www.docstoc.com/docs/32795625/Ein-IQ-Test-mit-Zahlenfolgen-Grafik-Analogien-Logik> [26.11.2012].

- Faulbaum, Frank/ Prüfer, Peter/ Rexroth, Margrit (2009): *Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität*. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hagmann, Christoph/ Hagmann, Jasmin (2011): *Assessment Center*. 4. erweiterte Auflage, Freiburg: Haufe.
- Hesse, Jürgen/ Schrader, Hans Christian (2005): *Das Hesse/Schrader Bewerbungshandbuch. Alles, was Sie für ein erfolgreiches Berufsleben wissen müssen*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Industrie- und Handelskammer (1998): *Mindestanforderungen für die Berufsausbildung zum/zur Hotelfachmann/Hotelfachfrau*. URL: http://www.ihk-arnsberg.de/upload/HoFa_6233.pdf [03.11.2012].
- Ibelgauf, Renate (2003): *So finden Sie die richtigen Mitarbeiter. Grundregeln der erfolgreichen Personalauswahl*. Frankfurt am Main: Campus.
- Krausser-Raether, Helga (2007): *Erfolgreich zum Ausbildungsplatz*. Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe.
- Mayer, Horst Otto (2008): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung. Durchführung. Auswertung*. 4. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Merkens, Hans (1997): *Auswahlverfahren. Sampling. Fallkonstruktionen*. In: Flick, Uwe/ v. Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 1. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Moritz, André (2004-2012): *Soziale Kompetenz. Was steckt hinter Sozialkompetenz?*. URL: <http://www.soft-skills.com/sozialkompetenz/index.php> [05.12.2012].
- Moritz, André/ Rimbach, Felix (2006): *Soft Skills for Young Professionals. Alles, was Sie für Ihre Karriere brauchen*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Nagl, Anna (2010): *Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen*. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- North, Klaus/ Reinhardt, Kai (2005): *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Olfert, Klaus (2009): *Kompakt-Training Personalwirtschaft*. 6. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl.

- Porst, Rolf (2009): *Fragenbogen. Ein Arbeitsbuch*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Raab-Steiner, Elisabeth/ Benesch, Michael (2008): *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. 1. Auflage, Wien: Facultas.
- Scheitler, Christine (2005): *Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Scholl, Armin (2009): *Die Befragung*. 2. Auflage, Konstanz: UKV.
- Stender-Monhemius, Kerstin (2006): *Schlüsselqualifikationen. Zielplanung. Zeitmanagement. Kommunikation. Kreativität*. Originalausgabe, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Von der Linde, Boris/ Schustereit, Sonja (2008): *Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden*. 3. Auflage, München: Rudolf Haufe.
- YOURCAREERGROUP AG (2012): *Stellenausschreibung Auszubildende Hotelfachmann/Hotelfachfrau im INSIDE by Meliá Düsseldorf Seestern*. URL: <http://www.hotelcareer.de/jobs/ininside-by-melia-d%C3%BCsseldorf-seestern-1576/auszubildende-hotelfachmann-hotelfachfrau-274412> [17.12.2012].

Anlagen

Daten vom Statistischen Bundesamt.....	XV
Experteninterview.....	XVI
Stellenausschreibung Hotel Barceló.....	XXV
Praktikumsbeurteilung Hotel Barceló.....	XXVI
Fragebogen.....	XXVII
Umfrageergebnisse „SurveyMonkey“	XXXIV
Kategorisierung der Umfrageergebnisse	XLII
Umfrageergebnisse Hotel Barceló „SurveyMonkey“	XLVI
Kategorisierung der Umfrageergebnisse Hotel Barceló	LIV

Daten vom Statistischen Bundesamt

Jahr	Bundesland	Kennziffer	Ausbildungsberuf	Ausbildungs- bereich	Auszubildende Männer	Auszubildende Frauen	Auszubildende insgesamt	Ausbildungsjahr 1	Ausbildungsjahr 2	Ausbildungsjahr 3
1993	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	846	3 074	3 920	1 292	1 258	1 370
1994	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	825	2 904	3 729	1 336	1 164	1 229
1995	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	823	2 939	3 662	1 299	1 247	1 116
1996	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	837	2 860	3 697	1 276	1 224	1 197
1997	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	867	2 980	3 837	1 435	1 184	1 218
1998	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	23	43	66	56	9	1
1998	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	935	3 022	3 957	1 457	1 338	1 162
1999	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	45	89	134	63	61	10
1999	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 004	3 267	4 271	1 583	1 341	1 341
2000	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	62	140	202	73	71	58
2000	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 028	3 325	4 353	1 636	1 415	1 302
2001	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	70	154	224	70	80	74
2001	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 078	3 421	4 499	1 677	1 505	1 317
2002	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	76	145	221	55	85	81
2002	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 081	3 452	4 533	1 567	1 492	1 474
2003	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	71	127	198	55	68	75
2003	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 085	3 310	4 395	1 507	1 421	1 467
2004	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	52	94	146	37	53	56
2004	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 193	3 226	4 419	1 658	1 396	1 365
2005	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	45	97	142	45	44	53
2005	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 186	3 309	4 495	1 635	1 510	1 350
2006	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	47	86	133	36	54	43
2006	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 187	3 472	4 659	1 699	1 513	1 447
2007	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	51	105	159	54	54	51
2007	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 164	3 765	4 929	1 764	1 656	1 509
2008	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	54	102	156	42	57	57
2008	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 080	3 768	4 848	1 710	1 593	1 545
2009	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	48	102	150	36	51	63
2009	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 023	3 600	4 623	1 482	1 617	1 524
2010	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	48	99	144	45	48	51
2010	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 065	3 417	4 479	1 533	1 374	1 572
2011	Nordrhein-Westfalen	9140	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	48	96	144	42	51	51
2011	Nordrhein-Westfalen	9141	Hotelfachmann/-fachfrau	(H)	1 035	3 141	4 179	1 503	1 359	1 317

*) Hinweis: Aus Datenschutzgründen sind alle Daten (Absolutwerte) ab 2007 jeweils auf ein Vielfaches von 3 gerundet; der Gesamtwert kann deshalb von der Summe der Einzelwerte abweichen.
Daten zu vorzeitigen Lösungen und Abschlussprüfungen konnten für 2007 nicht veröffentlicht werden.

Experteninterview

**Experteninterview
mit Peggy Hoffmann, der Human-Resources-Managerin
des Hotels Barceló,
geführt am 24. Oktober 2012 im Hotel Barceló in Köln**

Frau Hoffmann, bitte nennen Sie mir die wichtigsten Daten und Fakten zu der Hotelkette Barceló.

Peggy Hoffmann: Barceló wurde vor über 80 Jahren, nämlich 1931, in Palma de Mallorca gegründet und ist eines der führenden Reiseunternehmen auf dem spanischen Markt und auch eines der größten der Welt. Seit drei Generationen wird die Barceló-Grupo aus Familienhand geführt. 1931 wurden die Busse der Barceló-Transportgesellschaft ins Leben gerufen – gegründet von Simón Barceló in Felanitx auf Mallorca. 1960 folgte die Gründung von Viajes Barceló, den Reisebüros des Unternehmens. Erst 1962 wurde das erste Hotel der Kette auf Mallorca eröffnet. 1968 gab es dann eine regelrechte Hotel-Expansion auf den Balearen mit neuen Hotels auf Ibiza und Menorca. Durch die Spezialisierung auf die Hotellerie und Geschäftsreisen verfügt Barceló über mehr als 150 Hotels in 17 Ländern und 365 Reisebüros in 22 Ländern. Somit zählt Barceló zu den vier größten Hotelketten Spaniens und zu den 30 größten Hotelketten der Welt. Heute beschäftigt unser Unternehmen über 26000 Mitarbeiter unterschiedlichster Nationen. Obwohl sich Barceló anfangs eher auf Sonnen- und Strand-Resort-Hotels konzentrierte, hat sich die Gruppe sehr stark auf das städtische Segment ausgebreitet. Mittlerweile gibt es genauso viele Stadthotels wie Urlaubshotels. Um uns im höheren Segment auf dem Markt positionieren zu können, legen wir einen hohen Wert auf den Vier- und Fünf-Sternebereich. Alle unsere Drei-Sterne-Hotels wurden erst kürzlich renoviert und erfüllen nun den Standard der Vier-Sterne-Kategorie.

Wann wurde das Barceló Cologne City Center gegründet?

Hoffmann: 2008 ging Barceló das erste Mal auf den deutschen Markt und übernahm das Crowne Plaza Cologne City Center. Wir verfügen über 301 Zimmer verteilt auf zehn Etagen. Unsere sieben Tagungsräume verfügen über eine Kapazität bis zu 400 Personen. Darüber hinaus haben wir ein Restaurant, eine Lobby Bar, ein Business Center, Roomservice von sechs Uhr morgens an bis um 24 Uhr, ein Fitness Center, eine Sauna, ein Dampfbad, ein Parkhaus sowie kostenfreies Wlan im ganzen Haus. Dieses Jahr wurde das zweite deutsche Haus in Hamburg eröffnet.

Wie ist Ihr beruflicher Werdegang?

Hoffmann: Ich habe Tourismusmanagement in Kempten im Allgäu studiert und immer Praktika in Hotels absolviert. Für mein erstes Praktikum ging ich nach Oxford. Dort wurde ich acht Monate hauptsächlich an der Rezeption sowie an der Bar und im Restaurant eingesetzt. Mein zweites Praxissemester vollzog ich fünf Monate lang hier im Hause in der Personalabteilung; das Hotel hieß damals noch Crowne Plaza Cologne City Centre. In den letzten Semesterferien absolvierte ich noch ein Praktikum in der Buchhaltung und begann nach Abschluss meines Studiums als Income Audit in der Buchhaltung. Dort war ich für die Kostenkontrolle zuständig. Nach wenigen Monaten wechselte ich in die Personalabteilung, weil dort die Stelle als Human-Resources-Coordinator frei wurde. Ich wurde anschließend zur Personalreferentin befördert, 2005 übernahm ich schließlich als Human-Resources-Managerin die Verantwortung für die Personalabteilung.

Das Hotel Barceló ist in Köln bekannt für eine gute Hotelfachausbildung. Welche Ausbildungsinhalte werden den Azubis denn vermittelt?

Hoffmann: Zunächst einmal gibt es für jeden Ausbildungsberuf Mindestanforderungen von der IHK, nach denen wir uns richten müssen. Diese beinhalten Basistätigkeiten, die ein Auszubildender erlernen muss. Das sind Tätigkeiten in den klassischen Bereichen Service, Housekeeping, Küche und Empfang. Ein Versetzungsplan für das laufende Ausbildungsjahr gibt vor, wer wann in welcher Abteilung eingesetzt wird. Darüber hinaus setzen wir unsere Auszubildenden in der Kantine und in der Technik ein. In der Technik lernt man das Hotel von einer ganz anderen Seite kennen, erwirbt handwerkliche Fähigkeiten und ist später in der Lage, dem Gast besser zu helfen. Grundkenntnisse über die technischen Anlagen könnten bei der Arbeit im Nachtdienst oder im Bankettservice nützlich sein. Die Kantinenarbeit fördert indes das Organisationstalent. Wir legen sehr viel Wert auf eigenverantwortliches Arbeiten. Die Vermittlung von echtem Fachwissen ist für uns wichtig, damit sich der Auszubildende deutlich von ungelehrten Servicekräften abhebt, wie man sie in der Branche leider häufig antrifft. Wir nehmen die Schule ernst und halten den Leistungsstand jedes Einzelnen nach. Ebenso wird das Berichtsheft inklusive Fachberichten kontrolliert und nachgehalten. Die Auszubildenden haben darüber hinaus die Möglichkeit, sich in kleinen Projekten zu engagieren. Diese reichen von der Organisation eines Abendessens für zwölf Personen bis hin zur Organisation einer kompletten Weihnachtsfeier. Weiterhin setzen wir auf Instrumente wie regelmäßige Beurteilungen, Feedbackgespräche nach der Zwischenprüfung oder nach der jährlichen Zeugnisausgabe sowie Zukunftsgespräche kurz vor Ende der Ausbildung.

Wie oft stellen Sie Auszubildende ein?

Hoffmann: Wir haben zwei Bewerbungsverfahren im Jahr. Bei uns fangen die Auszubildenden zum 1. August oder 1. Februar an. Pro Ausbildungsjahr stellen wir insgesamt zehn Auszubildende ein: den Großteil im Sommer und nur zwei bis vier im Februar.

Wie viele Bewerbungen erhalten Sie?

Hoffmann: Wie überall ist die Anzahl der Bewerbungen stark zurückgegangen. Um zehn Ausbildungsplätze zu besetzen, haben wir vor zehn Jahren noch um die 1000 Bewerbungen pro Jahr erhalten. Vor fünf Jahren war es nur noch etwa die Hälfte. Für das Ausbildungsjahr 2012 haben wir nur noch knapp über 200 Bewerbungen bekommen.

Woran liegt das?

Hoffmann: Zunächst einmal am demographischen Wandel. Es gibt weniger Schüler. Von diesen Schülern entscheiden sich dann auch noch mehr für ein Studium, wie die überfüllten Unis zeigen. Köln ist zudem ein schwieriger Markt. Es gibt eine Vielzahl an Hotels, mit denen wir in Konkurrenz um die Auszubildenden stehen. Ein weiteres Problem ist, dass die gastgewerblichen Berufe immer wieder schlecht in der Presse dargestellt werden: Die Bewerber werden unzureichend über die Berufe aufgeklärt, die Aufstiegsmöglichkeiten nicht ausreichend erklärt. Zudem ist eine Ausbildung in einem großen Hotel ja auch mit Eintrittsbarrieren wie guten Englischkenntnissen verbunden. Das schreckt viele offenbar zusätzlich ab.

Wo schreiben Sie denn Ihre Stellen aus?

Hoffmann: Auf hotelcareer.de, bei der Arbeitsagentur sowie bei der IHK Köln.

Wie sieht ein Bewerbungsprozess im Barceló Hotel aus?

Hoffmann: In der Stellenausschreibung weisen wir auf die schriftliche Bewerbung hin. Wichtige Unterlagen sind der Lebenslauf, ein Lichtbild, Schulzeugnisse und diverse Referenzen. Dabei erreichen uns die Bewerbungen online, aber auch noch viele auf traditionellem Postwege. Im Anschluss findet ein Vorstellungsgespräch statt. Dabei gehen wir einen standardisierten, selbst entworfenen Fragebogen durch. So können wir die Bewerber besser miteinander vergleichen. Dabei gehen wir auch gezielt auf die Soft Skills [gemeint sind die weichen Kompetenzen; eigene Anmerkung] ein. Das Gespräch führe entweder ich selbst oder meine Kollegin aus der Personalabteilung. Nach dem Gespräch lassen wir den Bewerber einen Test schreiben. Dabei wird Allgemein-

wissen abgefragt. Zudem muss der Bewerber Texte auf Englisch und Deutsch verfassen.

Wieso lassen Sie die Bewerber einen Aufsatz auf Deutsch schreiben?

Hoffmann: Wir haben im Laufe der Jahre festgestellt, dass die Auszubildenden bei der Schichtübergabe missverständliche schriftliche Informationen an den ablösenden Mitarbeiter weitergetragen haben. Auch die Berichtheften offenbarten teilweise große Mängel. Deshalb testen wir vorab, ob der Bewerber in der Lage ist, einen kurzen zusammenhängenden Text zu schreiben.

Wie geht es nach dem Vorstellungsgespräch weiter?

Hoffmann: Der nächste Schritt im Bewerbungsprozess ist das Probearbeiten, welches fünf Tage dauert. Als Letztes steht ein Abschlussgespräch mit mir an. Dafür muss der Bewerber mir eine zuvor ausgearbeitete Projektarbeit präsentieren.

Wie lange führen Sie Ihren Bewerbungsprozess in dieser Form nun schon durch?

Hoffmann: Seit dem Sommer 2011.

Wie häufig werden Änderungen bezüglich des Bewerbungsprozesses vorgenommen?

Hoffmann: Änderungen werden je nach Notwendigkeit vorgenommen. Den Deutschaufsatz haben wir ja auch nur in den Prozess eingeflochten, weil einige Azubis arge Defizite in dieser Hinsicht offenbarten. Bis 2011 haben wir anstatt des Vorstellungsgesprächs mit Test ein Assessment Center – beziehungsweise Bewerbertage - veranstaltet. Ein richtiges AC war es ja nicht, denn wir hatten nicht genügend Beobachter. Außerdem haben die Bewerber kein persönliches Feedback bekommen.

Wieso haben Sie die Bewerbertage abgeschafft?

Hoffmann: Wir haben leider nicht mehr genügend Bewerbungen erhalten, damit sich ein solcher Aufwand gelohnt hätte. Es hat oft Wochen gedauert, einen solchen Tag zu organisieren – in dieser Zeit haben sich viele angehende Azubis schon längst für eine andere Stelle entschieden und sind erst gar nicht mehr erschienen.

Gehen wir noch einmal etwas genauer auf die einzelnen Bewerbungsverfahren ein: Nach welchen Kriterien beurteilen Sie die schriftlichen Bewerbungen?

Hoffmann: Die Vollständigkeit der Unterlagen ist mir sehr wichtig. Ich schaue natürlich auch auf die Noten, insbesondere auf die Englisch- und Deutschnote. Das soziale Engagement ist mir auch wichtig, weil man daraus Rückschlüsse auf die Soft Skills [ge-

meint sind die weichen Kompetenzen; eigene Anmerkung] ziehen kann. Rechtschreibfehler oder ein Layout nach den Richtlinien des DIN sind nicht mehr so entscheidend – das war vor ein paar Jahren noch anders. Auslandsaufenthalte sind kein Muss, dafür aber ein Plus. Wenn der Bewerber bereits Erfahrungen in der Gastronomie oder Hotellerie sammeln konnte, ist das natürlich auch viel Wert. Besonders wichtig sind für mich die Fehlzeiten in der Schule: Da achtet jeder Personaler sehr drauf. Viele oder sogar unentschuldigte Fehlstunden hinterlassen immer einen schlechten Eindruck.

Also bekommt jeder Bewerber, der viele Fehlstunden hatte, automatisch eine Absage?

Hoffmann: Nein, das kann man so nicht sagen. Wenn uns der Bewerber ansonsten zusagt, laden wir ihn trotzdem zum Gespräch ein. Dort werden die Fehlstunden dann auf jeden Fall thematisiert. Oft klärt sich dann auf, wie diese zustande kamen. Wenn jemand aufgrund einer Operation beispielsweise lange ausfiel, kann man ihm ja schließlich keinen Vorwurf machen.

Vor eineinhalb Jahren haben Sie noch Assessment Centers durchgeführt. Worauf haben Sie dabei besonders geachtet?

Hoffmann: Beim Assessment Center waren uns das Ausdrucksvermögen, das Verhalten in der Gruppe sowie das Auftreten bei Präsentationen immer sehr wichtig. Wir haben darauf geachtet, dass der Bewerber Blickkontakt halten und aktiv zuhören kann und wie kooperativ er war. Und irgendwie müssen beim Bewerber auch das Feuer und das Temperament erkennbar sein. Er muss zeigen, dass er diesen Job auch wirklich will.

Welche Aufgaben haben Ihre Bewerber während des Assessment Centers bewältigen müssen?

Hoffmann: Insgesamt bestand unser AC aus fünf verschiedenen Aufgaben. Die Bewerber mussten sich vor der gesamten Gruppe vorstellen. Das war meist auch schon mit einer Übung verbunden. Der Bewerber musste beispielsweise von der Gruppe vorgegebene Wörter sinnvoll in seine Ansprache einbetten. Eine Gruppenarbeit war immer ein Bestandteil dieses Verfahrens. Die Aufgaben waren dabei unterschiedlich: Einige Gruppen mussten Befestigungen aus Streichhölzern für ein Ei bauen, andere wiederum Gruppendiskussionen führen. Eine Aufgabe, die auf Englisch gelöst werden muss, durfte natürlich auch nicht fehlen. Wir haben beispielsweise das Gesellschaftsspiel „Tabu“ auf Englisch gespielt. Einzelgespräche führten wir auch durch. Darüber hinaus haben wir Hausführungen gemacht. Oft haben wir im Anschluss mithilfe eines Quiz getestet, wie aufmerksam die Bewerber vorher zugehört haben. Die Hausführung selbst haben wir auch dazu genutzt, die Bewerber intensiv zu beobachten – gerade

dann, wenn sie sich unbeobachtet gefühlt haben. Wichtig ist uns zum Beispiel, dass die Teilnehmer vorbeigehende Gäste und Mitarbeiter grüßen.

Wer war denn seitens des Hotels bei den Assessment Centern dabei?

Hoffmann: Es waren immer mindestens zwei aus der Personalabteilung anwesend. Manchmal auch ein Abteilungsleiter, der viel mit den Auszubildenden zu tun hat. Oft waren auch ein bis zwei Azubis aus dem zweiten oder dritten Ausbildungsjahr anwesend. Gerne haben zudem andere Mitarbeiter, zum Beispiel Supervisor aus dem Restaurant, teilgenommen. Insgesamt waren es immer vier bis fünf Mitarbeiter.

Jetzt führen Sie ja anstelle des Assessment Centers das Vorstellungsgespräch durch. Wie viele Bewerber werden denn dazu eingeladen?

Hoffmann: Etwa ein Drittel der Bewerber. Wir laden auch Bewerber ein, von denen wir vielleicht nicht direkt überzeugt sind. Ich führe lieber ein enttäuschendes Interview als direkt eine Absage zu schreiben. Das liegt natürlich auch an den wenigen Bewerbungen, die wir erhalten. Fakt ist: Ich bin schon oft positiv überrascht worden.

Und das Gespräch gehen Sie anhand eines Fragenkatalogs durch?

Hoffmann: Ja, genau. Wir führen jedes Gespräch immer bis zum Ende – auch wenn man schon früh merkt, dass der Bewerber nicht geeignet ist. Wir haben immer noch die Hoffnung, dass er zum Ende hin noch auftaut und punkten kann. Schließlich sind die Bewerber sehr jung, nervös und haben nicht viel Erfahrung. Wir bauen deshalb auch immer eine längere „Small-Talk-Phase“ ein.

Welche Fragen werden dem Bewerber gestellt?

Hoffmann: Nach der „Small-Talk-Phase“ lassen wir den Bewerber ein wenig über sich selbst erzählen, also über seinen Werdegang, seine Nebenjobs und Praktika. Uns interessiert auch seine Freizeitgestaltung. Wir fragen den Bewerber dann, was er denn schon alles über den Beruf weiß und wie er sich informiert hat. Wichtig ist uns zu erfahren, was seine Motivation für die Ausbildung ist. Unser Fragebogen enthält auch persönliche Fragen: Wir bitten den Bewerber, sich selbst in drei Sätzen zu beschreiben oder fragen, was Freunde oder Eltern an ihm schätzen. Wir diskutieren auch über die Schulzeit und über die größten Erfolge und Misserfolge. Wichtig ist uns, was der Kandidat von der Ausbildung erwartet und ob er sonst noch alternative Berufswünsche hat. Bei einer weiteren Frage wird der Bewerber aufgefordert, jene Eigenschaften zu nennen, die ihm angesichts der Hotelfachausbildung als besonders wichtig erscheinen und welche bei ihm selbst am meisten ausgeprägt sind. Er wird auch nach seinen Schwächen gefragt.

Was ist Ihnen bei dem Vorstellungsgespräch besonders wichtig?

Hoffmann: Wir achten auf das generelle Auftreten des Bewerbers. Uns ist auch wichtig, wie überzeugend und glaubhaft der Bewerber seine Aussagen tätigt. Natürlich achten wir auch auf sein sprachliches Ausdrucksvermögen, schließlich tritt er häufig mit Gästen in Kontakt.

Im Anschluss an das Gespräch folgt der Einstellungstest. Was sind – neben den bereits genannten Allgemeinbildungsfragen und dem Deutsch- und Englischtest – weitere Aufgaben?

Hoffmann: Insgesamt muss sich der Bewerber 21 Aufgaben stellen. Die Hälfte der Fragen bezieht sich auf die Allgemeinbildung. Wir fragen nach EU-Ländern oder beispielsweise dem Gremium, das den Bundeskanzler wählt. Um das räumliche Denken zu testen, setzen wir Grafik-Analogien ein. Das sprachliche Verständnis überprüfen wir hingegen mit ähnlichen Aufgaben – nur eben auf rein sprachlicher Ebene. Darüber hinaus muss der Bewerber Matheaufgaben lösen. Die Dreisatz- und Prozentrechnung sind ebenso wichtig wie das sinnvolle Fortführen einer Zahlenreihe. Anschließend muss ein Deutschtext geschrieben werden. Er sollte eine Seite lang sein. Das Thema ist frei wählbar, sollte aber einen aktuellen Bezug haben und in den Medien thematisiert worden sein. Beim Text auf Englisch erwarten wir nur eine halbe Seite. Wir geben drei Themen vor, von denen der Bewerber eins auswählen muss.

Wie wichtig sind Ihnen die jeweiligen Testergebnisse?

Hoffmann: Ich achte besonders auf die Ergebnisse des Allgemeinbildungsteils und des Rechentests. Bei den Texten achte ich in erster Linie auf die Verständlichkeit, aber auch auf die Fehlerlosigkeit.

Wie lange müssen die Bewerber auf eine Zu- oder Absage für das Probearbeiten warten?

Hoffmann: Etwa drei Tage. Es ist auch schon vorgekommen, dass ich am Ende des Gesprächs dem Bewerber direkt die Zusage für das Probearbeiten gegeben habe.

Wie viele werden denn zum Probearbeiten eingeladen?

Hoffmann: Etwa die Hälfte der Bewerber, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen worden sind.

In welchen Abteilungen werden die Bewerber denn eingesetzt und welche Aufgaben erwarten ihn dort?

Hoffmann: Sie werden im Housekeeping und im Service eingesetzt. Im Service versuchen wir, nicht nur im Restaurant, sondern auch in der Bankettabteilung Probearbeiten zu lassen. Wenn ein Bewerber schon Erfahrungen im Service hat, verkürzen wir die Probearbeitszeit von fünf auf drei Tage. Im Restaurant wird der Bewerber im Frühstücks- und Mittagsgeschäft eingesetzt. Dabei versorgt er die Gäste mit Getränken wie Kaffee und Tee, räumt die Tische ab und deckt diese wieder nach unseren Hotelstandards ein. In der Bankettabteilung hilft der Bewerber ebenfalls im Frühdienst: Er bereitet die gebuchten Tagungsräume vor. Auch die Kaffeepausen müssen vorbereitet werden. Im Housekeeping muss der Bewerber Zimmer putzen und checken. Er überprüft also gemeinsam mit einer Hausdame die bereits geputzten Zimmer und gibt diese für den Empfang frei.

Was ist Ihnen beziehungsweise den Abteilungsleitern bei den Probearbeiten wichtig?

Hoffmann: Zuverlässigkeit und Tempo. Eigeninitiative und eine schnelle Auffassungsgabe sind auch wichtig. Die Abteilungsleiter müssen am Ende einen Fragebogen ausfüllen und den Bewerber bewerten. Dabei können sie in zehn verschiedenen Kategorien jeweils maximal 15 Punkte verteilen. Zu den Kategorien zählen beispielsweise die Zusammenarbeit, die Ordnung, die Lernbereitschaft und die Konzentration.

Nach dem Probearbeiten ist es ja noch nicht geschafft. Wie kann man sich das Abschlussgespräch vorstellen?

Hoffmann: Das Abschlussgespräch führe ich in der Regel selbst. Vorher hole ich mir natürlich die Bewertungen aus den Abteilungen ab und halte Rücksprache mit den Leitern. Wichtig beim Abschlussgespräch ist die Vorstellung einer Projektarbeit. Diese erhält jeder Bewerber samt einer Praktikumsmappe gleich am ersten Tag. In dieser Mappe sind desweiteren nützliche Informationen, die dem Bewerber den Einstieg erleichtern sollen. Er findet neben einigen Fakten zur Hotelkette und dem Hotel selbst allgemeine Informationen zum Praktikum. Dazu zählen auch unsere Grooming Standards: Diese beziehen sich auf das gewünschte äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter und besagen unter anderem, dass man keine Turnschuhe, sondern schwarze rutschfeste Schuhe tragen soll. Wichtige Abkürzungen und Fachbegriffe sind ebenfalls in dieser Mappe aufgelistet.

Was kann man sich unter der Projektarbeit vorstellen?

Hoffmann: Die Projektarbeit muss nicht schriftlich ausgearbeitet, sondern kann mündlich in Form eines kurzen Referates vorgetragen werden. Der Bewerber soll von seinen

Erfahrungen und Beobachtungen der vorangegangenen Tage erzählen und dabei bestimmte Aspekte erläutern. Dazu zählen die Tätigkeiten in den verschiedenen Abteilungen und positive sowie negative Eindrücke. Zudem muss der Bewerber eine konkrete – selbst erlebte – Situation am Gast schildern, drei Fachbegriffe erklären und eine neu erlernte Tätigkeit – wie das Beziehen von Betten oder das Eindecken eines Frühstückstisches – fachgerecht beschreiben.

Was ist Ihnen bei diesem Gespräch wichtig?

Hoffmann: Besonders viel Wert lege ich auf die kommunikativen Fähigkeiten des Bewerbers. Auch die Hard Skills [gemeint sind die harten Kompetenzen; eigene Anmerkung] sind wichtig: Ich schaue auch, dass der Bewerber Fachausdrücke verwendet und diese richtig einsetzt. Desweiteren ist auch wichtig, dass er sich die Namen der Mitarbeiter gemerkt hat.

Wann erhält der Bewerber die Bestätigung, dass er den Ausbildungsplatz bei Ihnen bekommt?

Hoffmann: Bei der letzten Entscheidung lassen wir uns ein wenig mehr Zeit. Nach etwa einer Woche erhält der Bewerber die Zu- oder Absage.

Das Gespräch führte

Nadine Kalla

Stellenausschreibung Hotel Barceló

Barceló HOTELS & RESORTS

Die spanische Hotelkette Barceló Hotels & Resorts verfügt über mehr als 150 Hotels in 17 Ländern. Unsere Hotels befinden sich in Europa, Lateinamerika und Afrika, dazu kommen die Hotels von Barceló Crestline in den USA.

Das **Barceló Cologne City Center** ist das erste Hotel der Barceló Gruppe in Deutschland. Das Hotel liegt sehr zentral in der Kölner Innenstadt. Unser Haus bietet alle Annehmlichkeiten eines 4* Superior Hauses verbunden mit exzellentem Gästeservice. Wir verfügen über 301 Hotelzimmer und Bankettkapazitäten für bis zu 600 Gäste in 7 Konferenzräumen. In unserem Restaurant "Arenas" mit 140 Plätzen wird Ihnen kulinarische Abwechslung geboten.

Seit März 2012 ist unser zweites Haus, das **Barceló Hamburg** geöffnet. Das moderne 4*-Hotel verfügt über 193 Zimmern und ist nur wenige hundert Meter von Hauptbahnhof und der Alster entfernt. Weiterhin verfügt das Haus über Konferenzsäle, ein Restaurant, eine Bar und weitere Annehmlichkeiten wie Fitnessraum und Business Center.



Wir suchen:

Auszubildende Hotelfachleute (m/w)

Innerhalb Ihrer dreijährigen Ausbildungszeit lernen Sie alle Abteilungen eines großen modernen Hotels kennen und werden mit den spezifischen Aufgaben einer/eines Hotelfachfrau/-manns vertraut gemacht.

Sie sind eine aufgeschlossene und freundliche Person mit einem zuvorkommenden Auftreten, haben Freude am Umgang mit Menschen und Begriffe wie Dienstleistungsbereitschaft und Gästeorientierung sind Ihnen nicht fremd? Wenn Sie darüber hinaus sicher in englischer Sprache kommunizieren können, zu Ausbildungsbeginn mind. 18 Jahre alt sind und idealerweise über erste Erfahrungen im Gastronomiebereich verfügen, freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung - gern auch über unser Online-Formular - inkl. Lebenslauf, Lichtbild, Schulzeugnissen sowie Ihren Referenzen.

Wir bieten Ihnen neben einem hervorragenden Betriebsklima unter anderem:

- umfassende Einarbeitung in allen Abteilungen
- freie Anwesenheitskosten
- Job-Ticket zum Selbstkostenpreis
- Arbeitgeber-Sparzulage
- exzellente Aufstiegschancen und weltweite Transfermöglichkeiten nach Ihrer Ausbildung

Barceló Cologne City Center

Habsburgerring 9-13, 50674 Köln, Deutschland

Telefon: 0049 (0)221-228 17 50

Telefax: 0049 (0)221-228 17 01

Internet: www.barcelo.com

Ansprechpartner: Frau Peggy Hoffmann

Position/Abteilung: HR Manager

Praktikumsbeurteilung Hotel Barceló

Barceló
Cologne
City Center

Praktikumsbeurteilung für Ausbildungsbewerber

Name des Ausbildungsbewerbers:
Ausbildungsberuf: Azubi
Abteilung:

Notenschlüssel		6	5	4	3	2	1	Gesamt- punktzahl
Fähigkeiten:		Punkte						
		0	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12	13 14 15	
Lernbereitschaft	Interesse an Ausbildungsinhalten und Arbeitsaufgaben							
Arbeitsbereitschaft	Zeigt Initiative gelerntes in die Praxis umzusetzn							
Auffassungsgabe	Sicherheit und Schnelligkeit beim Erfassen von Lerninhalten und Situationen							

Leistungen:		Punkte						Gesamt- punktzahl
		0	1	2	3	4	5	
Konzentration und Ausdauer	Fähigkeit sich einer Aufgabe über die erforderliche Zeitdauer intensiv zuzuwenden							
Arbeitsgüte	Gemessene oder erkannte Arbeitsqualität							
Arbeitsmenge/ Arbeitstempo	Schnelligkeit in der Ausführung der Arbeit							

Soziales Verhalten:		Punkte						Gesamt- punktzahl
		0	1	2	3	4	5	
Zusammenarbeit	Verhalten gegenüber Gästen, Kollegen und Vorgesetzten							
Verantwortungsbewusstsein	Bereitschaft, Vorschriften, Termine und Anweisungen einzuhalten und Verantwortung zu übernehmen							
Ordnung	Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, sowie sorgfältiger Umgang mit den Arbeitsmitteln							
Zuverlässigkeit	Pflichtgefühl, mit dem die Erledigung der gestellten Arbeitsaufgaben ausgeführt wird							

Total:	:10
=	

Kommentar:

Der Bewerber ist für den gewünschten Ausbildungsberuf geeignet:

JA NEIN – warum nicht?

Datum

Unterschrift Abteilungsleiter

1 = entspricht den Anforderungen in besonderem Maße
2 = entspricht den Anforderungen voll und ganz
3 = entspricht den Anforderungen im Allgemeinen

4 = weist Mängel auf, entspricht aber im Ganzen den Anforderungen
5 = entspricht nicht den Anforderungen, nur Grundkenntnisse
6 = entspricht nicht den Anforderungen

Fragebogen**1. Über wie viele Zimmer verfügt Ihr Hotel?**

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> < 100 Zimmer | <input type="radio"/> 201 - 250 Zimmer | <input type="radio"/> 351 - 400 Zimmer |
| <input type="radio"/> 101 - 150 Zimmer | <input type="radio"/> 251 - 300 Zimmer | <input type="radio"/> > 401 Zimmer |
| <input type="radio"/> 151 - 200 Zimmer | <input type="radio"/> 301 - 350 Zimmer | |

2. Wie viele Hotelfachauszubildende stellen Sie jährlich ein?

- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 1 - 3 | <input type="radio"/> 10 - 12 | <input type="radio"/> > 18 |
| <input type="radio"/> 4 - 6 | <input type="radio"/> 13 - 15 | |
| <input type="radio"/> 7 - 9 | <input type="radio"/> 16 - 18 | |

3. Wie viele Bewerbungen für die Hotelfachausbildung erhalten Sie jährlich in etwa?

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> < 25 | <input type="radio"/> 126 - 150 |
| <input type="radio"/> 26 - 50 | <input type="radio"/> 151 - 200 |
| <input type="radio"/> 51 - 75 | <input type="radio"/> 201 - 250 |
| <input type="radio"/> 76 - 100 | <input type="radio"/> 251 - 300 |
| <input type="radio"/> 101 - 125 | <input type="radio"/> > 301 |

4. Welche Medien beziehungsweise Institutionen oder Veranstaltungen nutzen Sie, um auf die Ausbildungsstelle aufmerksam zu machen? (Mehrfachantworten möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fachzeitschriften | <input type="checkbox"/> Industrie- und Handelskammer |
| <input type="checkbox"/> Tageszeitungen | <input type="checkbox"/> Agentur für Arbeit |
| <input type="checkbox"/> Eigene Website | <input type="checkbox"/> Jobmessen |
| <input type="checkbox"/> Jobbörsen | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges (bitte angeben) | |

5. Ist die schriftliche Bewerbung (Online-Bewerbung eingeschlossen) Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?

- ☐ ja
- ☐ nein

[illegible]

☐ ja

☐ nein

[illegible]

9. Ist das persönliche Vorstellungsgespräch Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?

- ☐ ja
☐ nein

10. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers bei einem persönlichen Vorstellungsgespräch?

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig
Überzeugungskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhandlungsgeschick	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachliches Ausdrucksvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glaubhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewerbungsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorbereitung auf das Gespräch seitens des Bewerbers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ist ein Bewerbungstest Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?

- ☐ ja
☐ nein

12. Wie wichtig sind Ihnen folgende Testverfahren bei Ihrem Bewerbungstest? Tests, die Sie nicht verwenden, werden mit "1 - überhaupt nicht wichtig" gekennzeichnet.

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig
Allgemeinbildungstest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönlichkeitstests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geistige Leistungsmerkmale (Konzentration, Belastbarkeit, Aufmerksamkeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelligenztests (sprachliches Verständnis, Gedächtnis, Auffassungsgabe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezielle Begabungstests (technische Begabungen, Geschicklichkeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezielle Leistungstests (Rechtschreib- und Rechenkenntnisse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ist ein Assessment Center/Bewerbertag Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?

- ☐ ja
☐ nein

14. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers während eines Assessment Centers/Bewerbertages?

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig
Blickkontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachliche Ausdrucksvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhalten bei Gruppenarbeiten/- diskussionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktives Zuhören	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tatkraft/Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ist das Probearbeiten ein Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?

- ☐ ja
☐ nein

16. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers während des Probearbeitens?

[illegible]

17. In welcher Reihenfolge führen Sie Ihren Bewerbungsprozess durch?

1. Schritt	<input type="text"/>
2. Schritt	<input type="text"/>
3. Schritt	<input type="text"/>
4. Schritt	<input type="text"/>
5. Schritt	<input type="text"/>
6. Schritt	<input type="text"/>

18. Nutzen Sie zusätzliche - im Fragebogen bisher nicht erwähnte - Bewerbungsverfahren? Wenn ja, welche?

19. Wie wichtig sind Ihnen grundsätzlich folgende Fähigkeiten des Bewerbers für die Hotelfachausbildung?

[illegible]

[illegible][illegible][illegible]

23. Zu wie viel Prozent fließen die fachlichen und methodischen Kompetenzen beziehungsweise die sozialen und persönlichen Kompetenzen in die Entscheidung zur Einstellung des Bewerbers ein?

fachliche und
methodische
Kompetenzen

soziale und persönliche
Kompetenzen

Umfrageergebnisse „SurveyMonkey“

Fragebogen "Die unterschiedlichen Bewerbungsverfahren bei der Hotelfachausbildung in 4-Sterne-Hotels in Nordrhein-Westfalen"



1. Über wie viele Zimmer verfügt Ihr Hotel?		
	Response Percent	Response Count
< 100 Zimmer	4,5%	2
101 - 150 Zimmer	34,1%	15
151 - 200 Zimmer	31,8%	14
201 - 250 Zimmer	15,9%	7
251 - 300 Zimmer	6,8%	3
301 - 350 Zimmer	2,3%	1
351 - 400 Zimmer	0,0%	0
> 401 Zimmer	4,5%	2
answered question		44
skipped question		0

2. Wie viele Hotelfachauszubildende stellen Sie jährlich ein?		
	Response Percent	Response Count
1 - 3	45,5%	20
4 - 6	27,3%	12
7 - 9	9,1%	4
10 - 12	11,4%	5
13 - 15	2,3%	1
16 - 18	0,0%	0
> 18	4,5%	2
answered question		44
skipped question		0

3. Wie viele Bewerbungen für die Hotelfachausbildung erhalten Sie jährlich in etwa?			
		Response Percent	Response Count
< 25		25,0%	11
26 - 50		22,7%	10
51 - 75		15,9%	7
76 - 100		13,6%	6
101 - 125		4,5%	2
126 - 150		9,1%	4
151 - 200		0,0%	0
201 - 250		4,5%	2
251 - 300		0,0%	0
> 301		4,5%	2
answered question			44
skipped question			0

4. Welche Medien beziehungsweise Institutionen oder Veranstaltungen nutzen Sie, um auf die Ausbildungsstelle aufmerksam zu machen? (Mehrfachantworten möglich)			
		Response Percent	Response Count
Fachzeitschriften		11,4%	5
Tageszeitungen		9,1%	4
Eigene Website		61,4%	27
Jobbörsen		86,4%	38
Industrie- und Handelskammer		61,4%	27
Agentur für Arbeit		84,1%	37
Jobmessen		50,0%	22
Facebook		22,7%	10
Sonstiges (bitte angeben)		18,2%	8
answered question			44
skipped question			0

5. Ist die schriftliche Bewerbung (Online-Bewerbung eingeschlossen) Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?			
		Response Percent	Response Count
ja		100,0%	44
nein		0,0%	0
answered question			44
skipped question			0



	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - eingermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Vollständigkeit der Unterlagen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	6,8% (3)	15,9% (7)	31,8% (14)	45,5% (20)	6,16	44
Übersichtlichkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	9,1% (4)	34,1% (15)	31,8% (14)	22,7% (10)	5,64	44
Fehlerlosigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	2,3% (1)	20,5% (9)	34,1% (15)	40,9% (18)	6,09	44
Anschreiben	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	9,1% (4)	20,5% (9)	25,0% (11)	43,2% (19)	5,98	44
Bewerbungsfoto	0,0% (0)	9,1% (4)	4,5% (2)	13,6% (6)	25,0% (11)	20,5% (9)	27,3% (12)	5,25	44
Lebenslauf	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	2,3% (1)	4,5% (2)	31,8% (14)	59,1% (26)	6,43	44
Zeugnisse	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	11,4% (5)	11,4% (5)	29,5% (13)	45,5% (20)	6,05	44
Motivationsschreiben	9,1% (4)	6,8% (3)	18,2% (8)	29,5% (13)	11,4% (5)	13,6% (6)	11,4% (5)	4,14	44
Deutschnoten	0,0% (0)	2,3% (1)	2,3% (1)	20,5% (9)	31,8% (14)	34,1% (15)	9,1% (4)	5,20	44
Englischnoten	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	13,6% (6)	31,8% (14)	38,6% (17)	13,6% (6)	5,48	44
Soziales Engagement	0,0% (0)	9,1% (4)	9,1% (4)	25,0% (11)	27,3% (12)	18,2% (8)	11,4% (5)	4,70	44
Erfahrung in der Hotellerie/Gastronomie	0,0% (0)	4,5% (2)	15,9% (7)	31,8% (14)	25,0% (11)	11,4% (5)	11,4% (5)	4,57	44
Auslandserfahrung	14,0% (6)	30,2% (13)	18,6% (8)	16,3% (7)	9,3% (4)	9,3% (4)	2,3% (1)	3,14	43
Keine Fehlzeiten	0,0% (0)	0,0% (0)	7,0% (3)	11,6% (5)	11,6% (5)	27,9% (12)	41,9% (18)	5,86	43
answered question									44
skipped question									0

		Response Percent	Response Count
ja	<div><div></div></div>	27,3%	12
nein	<div><div></div></div>	72,7%	32
		answered question	44
		skipped question	0

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Kommunikationsfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	58,3% (7)	41,7% (5)	0,0% (0)	5,42	12
Lebendigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	8,3% (1)	41,7% (5)	41,7% (5)	8,3% (1)	5,50	12
Kontaktstärke	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	75,0% (9)	16,7% (2)	8,3% (1)	5,33	12
Flexibilität	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (4)	50,0% (6)	16,7% (2)	5,83	12
Modulation der Stimme	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,0% (3)	58,3% (7)	16,7% (2)	0,0% (0)	4,92	12
Sprachliche Ausdrucksvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	8,3% (1)	66,7% (8)	16,7% (2)	8,3% (1)	5,25	12
Reaktionsvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (1)	18,2% (2)	36,4% (4)	36,4% (4)	0,0% (0)	5,00	11
Argumentation	0,0% (0)	0,0% (0)	8,3% (1)	25,0% (3)	41,7% (5)	25,0% (3)	0,0% (0)	4,83	12
Situationsgerechtes Verhalten	0,0% (0)	0,0% (0)	8,3% (1)	8,3% (1)	33,3% (4)	33,3% (4)	16,7% (2)	5,42	12
Fremdsprachenkenntnisse	8,3% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (4)	8,3% (1)	33,3% (4)	16,7% (2)	5,00	12
answered question									12
skipped question									32

9. Ist das persönliche Vorstellungsgespräch Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?			
		Response Percent	Response Count
ja		100,0%	44
nein		0,0%	0
answered question			44
skipped question			0

10. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers bei einem persönlichen Vorstellungsgespräch?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Überzeugungskraft	2,3% (1)	2,3% (1)	0,0% (0)	13,6% (6)	25,0% (11)	31,8% (14)	25,0% (11)	5,52	44
Verhandlungsgeschick	6,8% (3)	11,4% (5)	6,8% (3)	25,0% (11)	22,7% (10)	22,7% (10)	4,5% (2)	4,32	44
Kontaktstärke	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (4)	25,0% (11)	31,8% (14)	34,1% (15)	5,91	44
Auftreten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	11,4% (5)	29,5% (13)	59,1% (26)	6,48	44
Sprachliches Ausdrucksvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	15,9% (7)	43,2% (19)	38,6% (17)	6,18	44
Glaubhaftigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,5% (2)	9,1% (4)	31,8% (14)	54,5% (24)	6,36	44
Bewerbungsmotivation	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	11,4% (5)	34,1% (15)	54,5% (24)	6,43	44
Vorbereitung auf das Gespräch seitens des Bewerbers	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	11,4% (5)	40,9% (18)	47,7% (21)	6,36	44
answered question									44
skipped question									0

11. Ist ein Bewerbungstest Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?			
		Response Percent	Response Count
ja		27,3%	12
nein		72,7%	32
answered question			44
skipped question			0

[illegible]

		Response Percent	Response Count
ja	<div><div></div></div>	18,2%	8
nein	<div><div></div></div>	81,8%	36
		answered question	44
		skipped question	0

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Blickkontakt	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (1)	25,0% (2)	62,5% (5)	6,50	8
Sprachliche Ausdrucksvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	75,0% (6)	25,0% (2)	6,25	8
Auftreten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	37,5% (3)	62,5% (5)	6,63	8
Verhalten bei Gruppenarbeiten/- diskussionen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (1)	0,0% (0)	37,5% (3)	50,0% (4)	6,25	8
Aktives Zuhören	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	37,5% (3)	62,5% (5)	6,63	8
Leistungsmotivation	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (4)	50,0% (4)	6,50	8
Tatkraft/Dynamik	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (1)	50,0% (4)	37,5% (3)	6,25	8
Kooperationsbereitschaft	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	37,5% (3)	62,5% (5)	6,63	8
Einfühlungsvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (1)	50,0% (4)	37,5% (3)	6,25	8
answered question									8
skipped question									36

16. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers während des Probearbeitens?										
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count	
Lernbereitschaft	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,8% (4)	14,6% (6)	17,1% (7)	58,5% (24)	6,24	41	
Arbeitsbereitschaft	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,8% (4)	24,4% (10)	65,9% (27)	6,56	41	
Auffassungsgabe	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,9% (2)	24,4% (10)	34,1% (14)	36,6% (15)	6,02	41	
Konzentration/Ausdauer	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,9% (2)	24,4% (10)	31,7% (13)	39,0% (16)	6,05	41	
Arbeitsgüte	0,0% (0)	2,4% (1)	0,0% (0)	14,6% (6)	31,7% (13)	34,1% (14)	17,1% (7)	5,48	41	
Arbeitstempo	0,0% (0)	0,0% (0)	4,9% (2)	7,3% (3)	34,1% (14)	34,1% (14)	19,5% (8)	5,56	41	
Zusammenarbeit	0,0% (0)	0,0% (0)	2,4% (1)	4,9% (2)	4,9% (2)	19,5% (8)	68,3% (28)	6,48	41	
Verantwortungsbewußtsein	0,0% (0)	0,0% (0)	7,3% (3)	0,0% (0)	14,6% (6)	22,0% (9)	56,1% (23)	6,20	41	
Ordnung	0,0% (0)	0,0% (0)	4,9% (2)	4,9% (2)	19,5% (8)	31,7% (13)	39,0% (16)	5,95	41	
Zuverlässigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,4% (1)	19,5% (8)	78,0% (32)	6,76	41	
answered question									41	
skipped question									3	

17. In welcher Reihenfolge führen Sie Ihren Bewerbungsprozess durch?								
Answer Options	-	schriftliche Bewerbung	Vorstellungs gespräch am Telefon	persönliches Vorstellungs gespräch	Bewerbung- stest	Assessment Center	Probe- arbeiten	Response Count
1. Schritt	0	41	2	0	0	0	0	43
2. Schritt	0	2	9	28	0	4	0	43
3. Schritt	0	0	0	13	4	1	25	43
4. Schritt	2	0	0	2	2	1	13	20
5. Schritt	4	0	0	1	0	0	3	8
6. Schritt	4	0	0	0	0	1	0	5
								Question Totals
answered question								43
skipped question								

	Response Count
	2
answered question	2
skipped question	42

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - eingermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Art des Schulabschlusses	2,3% (1)	9,1% (4)	4,5% (2)	38,6% (17)	27,3% (12)	11,4% (5)	6,8% (3)	4,41	44
Gewählte Schwerpunkte/Leistungskurse	4,5% (2)	20,5% (9)	20,5% (9)	34,1% (15)	15,9% (7)	2,3% (1)	2,3% (1)	3,52	44
Zusatzqualifikationen	0,0% (0)	11,4% (5)	25,0% (11)	20,5% (9)	36,4% (16)	4,5% (2)	2,3% (1)	4,05	44
Praktische Erfahrungen	0,0% (0)	2,3% (1)	9,1% (4)	20,5% (9)	29,5% (13)	20,5% (9)	18,2% (8)	5,11	44
Branchenerfahrung	0,0% (0)	4,5% (2)	15,9% (7)	34,1% (15)	13,6% (6)	18,2% (8)	13,6% (6)	4,66	44
							answered question		44
							skipped question		0

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Präsentation und Moderation	0,0% (0)	18,6% (8)	23,3% (10)	9,3% (4)	30,2% (13)	11,6% (5)	7,0% (3)	4,14	43
Know-how-Transfer	0,0% (0)	4,8% (2)	14,3% (6)	21,4% (9)	42,9% (18)	11,9% (5)	4,8% (2)	4,57	42
Bedarfsorientierte Beratung/richtige Einschätzung des Gastes	0,0% (0)	2,4% (1)	0,0% (0)	9,5% (4)	26,2% (11)	26,2% (11)	35,7% (15)	5,81	42
Austausch von Informationen auf kommunikativen Wege/richtige Beurteilung von Informationen	0,0% (0)	2,3% (1)	0,0% (0)	7,0% (3)	20,9% (9)	41,9% (18)	27,9% (12)	5,84	43
Beachtung von Qualitätsstandards	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	16,3% (7)	18,6% (8)	62,8% (27)	6,42	43
Erkennung von Prozesszusammenhänge	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,3% (4)	27,9% (12)	30,2% (13)	32,6% (14)	5,86	43
Selbstorganisation	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,3% (4)	16,3% (7)	41,9% (18)	32,6% (14)	5,98	43
							answered question		43
							skipped question		1

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - eingemäßig wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Zuverlässigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,7% (2)	16,3% (7)	79,1% (34)	6,74	43
Überzeugungsfähigkeit	0,0% (0)	2,3% (1)	2,3% (1)	7,0% (3)	27,9% (12)	46,5% (20)	14,0% (6)	5,56	43
Belastbarkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	34,9% (15)	62,8% (27)	6,60	43
Flexibilität	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,7% (2)	32,6% (14)	62,8% (27)	6,58	43
Entscheidungsfähigkeit	0,0% (0)	2,3% (1)	4,7% (2)	7,0% (3)	30,2% (13)	27,9% (12)	27,9% (12)	5,60	43
Selbstständigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	7,0% (3)	16,3% (7)	32,6% (14)	44,2% (19)	6,14	43
answered question								43	
skipped question								1	

22. Wie wichtig sind Ihnen folgende Fähigkeiten des Bewerbers zur Hotelfachausbildung im Umgang mit anderen?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Kontaktfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	11,4% (5)	9,1% (4)	18,2% (8)	61,4% (27)	6,30	44
Teamfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,5% (2)	13,6% (6)	81,8% (36)	6,77	44
Konfliktfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,5% (2)	9,1% (4)	38,6% (17)	47,7% (21)	6,30	44
Empathie	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (1)	20,5% (9)	40,9% (18)	36,4% (16)	6,11	44
Menschenkenntnis	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	11,4% (5)	29,5% (13)	31,8% (14)	27,3% (12)	5,75	44
Kompromissfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	6,8% (3)	15,9% (7)	43,2% (19)	34,1% (15)	6,05	44
answered question									44
skipped question									0

23. Zu wie viel Prozent fließen die fachlichen und methodischen Kompetenzen beziehungsweise die sozialen und persönlichen Kompetenzen in																							
Answer Options	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	Response Count	
fachliche und	0	0	1	1	4	2	5	1	13	2	6	0	5	0	1	2	0	0	0	0	0	43	
soziale und persönliche	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	2	13	2	5	3	3	1	5	0	2	43	
																					Question Totals		
																					answered question	43	
																					skipped question	1	

Seite 1, F4. Welche Medien beziehungsweise Institutionen oder Veranstaltungen nutzen Sie, um auf die Ausbildungsstelle aufmerksam zu machen? (Mehrfachantworten möglich)		
1	HotelCareer	Nov 21, 2012 4:11 AM
2	Internet Job Portal "Hotelcareer"	Nov 19, 2012 3:23 AM
3	Direkter Kontakt mit Schulen inkl. Hausführungen für Schulklassen	Nov 13, 2012 5:26 AM
4	Hotelcareer	Nov 12, 2012 6:17 AM
5	"Lange Nacht der Azubis"	Nov 12, 2012 4:34 AM
6	Hotel-Career.com	Nov 12, 2012 12:22 AM
7	IHK Azubitage	Nov 9, 2012 7:36 AM
8	Informationsabende	Nov 9, 2012 7:17 AM

Seite 7, F18. Nutzen Sie zusätzliche - im Fragebogen bisher nicht erwähnte - Bewerbungsverfahren? Wenn ja, welche?		
1	Nein	Nov 13, 2012 3:48 AM
2	Assessment Center nur ganz selten und wenn dann nur für Azubis	Nov 12, 2012 6:21 AM

Kategorisierung der Umfrageergebnisse

Fachkompetenz						
Anforderung	Bewerbungs- verfahren	M	aH	SD	Md	Mo
Lebenslauf	schriftliche Bewerbung	6,43	44	0,87	7	7
Fehlerlosigkeit	schriftliche Bewerbung	6,09	44	0,96	6	7
Zeugnisse	schriftliche Bewerbung	6,05	44	1,12	6	7
Allgemeinbildungstest	Einstellungs- test	6	12	0,95	6	6
Englischnoten	schriftliche Bewerbung	5,48	44	0,98	6	6
Spezielle Leistungs- tests	Einstellungs- test	5,25	12	1,71	5,5	5
Deutschnoten	schriftliche Bewerbung	5,2	44	1,09	5	6
Fremdsprachen- kenntnisse	Vorstellungs- gespräch am Telefon	5	12	1,71	5,5	6
Erfahrung in der Hotel- lerie/Gastronomie	schriftliche Bewerbung	4,57	44	1,34	4	4
Intelligenztests	Einstellungs- test	4,42	12	1,98	5	5
Spezielle Begabungs- tests	Einstellungs- test	3,73	11	2,65	4	1
Auslandserfahrung	schriftliche Bewerbung	3,14	43	1,63	3	2
Summen		61,36	366	16,99	63	62
Durchschnitt		5,11				

Methodenkompetenz						
Anforderung	Bewerbungs- verfahren	M	aH	SD	Md	Mo
Sprachliches Ausdrucksvermögen	AC	6,25	8	0,46	6	6
Sprachliches Ausdrucksvermögen	persönliches Vorstellungsgespräch	6,18	44	0,79	6	6
Anschreiben	schriftliche Bewerbung	5,98	44	1,11	6	7
Übersichtlichkeit	schriftliche Bewerbung	5,64	44	1,01	6	5
Arbeitstempo	Probearbeiten	5,56	41	1,05	6	6
Sprachliches Ausdrucksvermögen	Vorstellungsgespräch am Telefon	5,25	12	0,75	5	5
Modulation der Stimme	Vorstellungsgespräch am Telefon	4,92	12	0,67	5	5
Argumentation	Vorstellungsgespräch am Telefon	4,83	12	0,94	5	5
Verhandlungsgeschick	persönliches Vorstellungsgespräch	4,32	44	1,62	4,5	4
Motivationsschreiben	schriftliche Bewerbung	4,14	44	1,73	4	4
Summen		53,07	305	10,13	53,5	53
Durchschnitt		5,31				

Selbstkompetenz						
Anforderung	Einteilung Kompetenz	M	aH	SD	Md	Mo
Zuverlässigkeit	Probearbeiten	6,76	41	0,49	7	7
Auftreten	AC	6,63	8	0,52	7	7
Leistungsmotivation	AC	6,5	8	0,53	6,5	7
Auftreten	persönliches Vorstellungsgespräch	6,48	44	0,7	7	7
Bewerbungsmotivation	persönliches Vorstellungsgespräch	6,43	44	0,7	7	7
Glaubhaftigkeit	persönliches Vorstellungsgespräch	6,36	44	0,84	6	7
Vorbereitung auf das Gespräch seitens des Bewerbers	persönliches Vorstellungsgespräch	6,36	44	0,69	7	7
Tatkraft/Dynamik	AC	6,25	8	0,71	6	6
Lernbereitschaft	Probearbeiten	6,24	41	1,04	7	7
Verantwortungsbewusstsein	Probearbeiten	6,2	41	1,17	7	7
Vollständigkeit der Unterlagen	schriftliche Bewerbung	6,16	44	0,94	6	7
Konzentration/Ausdauer	Probearbeiten	6,05	41	0,92	6	7
Auffassungsgabe	Probearbeiten	6,02	41	0,91	6	7
Ordnung	Probearbeiten	5,95	41	1,12	6	7
Keine Fehlzeiten	schriftliche Bewerbung	5,86	43	1,28	6	7
Flexibilität	Vorstellungsgespräch am Telefon	5,83	12	0,72	6	6
Überzeugungskraft	persönliches Vorstellungsgespräch	5,52	44	1,34	6	6
Arbeitsgüte	Probearbeiten	5,46	41	1,1	6	6
Persönlichkeitstests	Einstellungstest	5,45	11	0,93	5	5
Bewerbungsfoto	schriftliche Bewerbung	5,25	44	1,56	5	7
Reaktionsvermögen	Vorstellungsgespräch am Telefon	5	11	1	5	6
Geistige Leistungsmerkmaltests	Einstellungstest	4,75	12	2,42	6	6
Summen		131,5	708	21,63	136,5	146
Durchschnitt		5,98				

Sozialkompetenz						
Anforderung	Einteilung Kompetenz	M	aH	SD	Md	Mo
Aktives Zuhören	AC	6,63	8	0,52	7	7
Kooperationsbereitschaft	AC	6,63	8	0,52	7	7
Arbeitsbereitschaft	Probearbeiten	6,56	41	0,67	7	7
Blickkontakt	AC	6,5	8	0,76	7	7
Zusammenarbeit	Probearbeiten	6,46	41	0,98	7	7
Verhalten bei Gruppenarbeiten/-diskussionen	AC	6,25	8	1,04	6,5	7
Einfühlungsvermögen	AC	6,25	8	0,71	6	6
Kontaktstärke	persönliches Vorstellungsgespräch	5,91	44	0,98	6	7
Lebendigkeit	Vorstellungsgespräch am Telefon	5,5	12	0,8	5,5	6
Kommunikationsfähigkeit	Vorstellungsgespräch am Telefon	5,42	12	0,51	5	5
Situationsgerechtes Verhalten	Vorstellungsgespräch am Telefon	5,42	12	1,16	5,5	6
Kontaktstärke	Vorstellungsgespräch am Telefon	5,33	12	0,65	5	5
Soziales Engagement	schriftliche Bewerbung	4,7	44	1,42	5	5
Summen		77,56	258	10,72	79,5	82
Durchschnitt		5,97				

Umfrageergebnisse Hotel Barceló „SurveyMonkey“

Fragebogen "Die unterschiedlichen Bewerbungsverfahren bei der Hotelfachausbildung in 4-Sterne-Hotels in Nordrhein-Westfalen"



1. Über wie viele Zimmer verfügt Ihr Hotel?		
	Response Percent	Response Count
< 100 Zimmer	0,0%	0
101 - 150 Zimmer	0,0%	0
151 - 200 Zimmer	0,0%	0
201 - 250 Zimmer	0,0%	0
251 - 300 Zimmer	0,0%	0
301 - 350 Zimmer	100,0%	1
351 - 400 Zimmer	0,0%	0
> 401 Zimmer	0,0%	0
answered question		1
skipped question		0

2. Wie viele Hotelfachauszubildende stellen Sie jährlich ein?		
	Response Percent	Response Count
1 - 3	0,0%	0
4 - 6	0,0%	0
7 - 9	0,0%	0
10 - 12	100,0%	1
13 - 15	0,0%	0
16 - 18	0,0%	0
> 18	0,0%	0
answered question		1
skipped question		0

3. Wie viele Bewerbungen für die Hotelfachausbildung erhalten Sie jährlich in etwa?		
	Response Percent	Response Count
< 25	0,0%	0
26 - 50	0,0%	0
51 - 75	0,0%	0
76 - 100	0,0%	0
101 - 125	0,0%	0
126 - 150	0,0%	0
151 - 200	0,0%	0
201 - 250	0,0%	0
251 - 300	100,0%	1
> 301	0,0%	0
answered question		1
skipped question		0

4. Welche Medien beziehungsweise Institutionen oder Veranstaltungen nutzen Sie, um auf die Ausbildungsstelle aufmerksam zu machen? (Mehrfachantworten möglich)		
	Response Percent	Response Count
Fachzeitschriften	0,0%	0
Tageszeitungen	0,0%	0
Eigene Website	0,0%	0
Jobbörsen	100,0%	1
Industrie- und Handelskammer	100,0%	1
Agentur für Arbeit	100,0%	1
Jobmessen	0,0%	0
Facebook	0,0%	0
Sonstiges (bitte angeben)	0,0%	0
answered question		1
skipped question		0


5. Ist die schriftliche Bewerbung (Online-Bewerbung eingeschlossen) Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?		
	Response Percent	Response Count
ja	100,0%	1
nein	0,0%	0
answered question		1
skipped question		0

6. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte beziehungsweise Angaben des Bewerbers bei seiner schriftlichen Bewerbung?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - eingermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Vollständigkeit der Unterlagen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Übersichtlichkeit	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,00	1
Fehlerlosigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	1
Anschreiben	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Bewerbungsfoto	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Lebenslauf	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Zeugnisse	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Motivationsschreiben	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Deutschnoten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Englischnoten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Soziales Engagement	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Erfahrung in der Hotellerie/Gastronomie	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Auslandserfahrung	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Keine Fehlzeiten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
answered question									1


skipped question 0

7. Ist das Vorstellungsgespräch am Telefon Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?			
		Response Percent	Response Count
ja		0,0%	0
nein	<div></div>	100,0%	1
answered question			1
skipped question			0


8. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers bei einem Vorstellungsgespräch am Telefon?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Kommunikationsfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Lebendigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Kontaktstärke	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Flexibilität	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Modulation der Stimme	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Sprachliche Ausdrucksvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Reaktionsvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Argumentation	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Situationsgerechtes Verhalten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Fremdsprachenkenntnisse	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
answered question									0
skipped question									1

9. Ist das persönliche Vorstellungsgespräch Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?			
		Response Percent	Response Count
ja		100,0%	1
nein		0,0%	0
answered question			1
skipped question			0

10. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers bei einem persönlichen Vorstellungsgespräch?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Überzeugungskraft	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Verhandlungsgeschick	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Kontaktstärke	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Auftreten	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Sprachliches Ausdrucksvermögen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Glaubhaftigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Bewerbungsmotivation	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Vorbereitung auf das Gespräch seitens des Bewerbers	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
answered question									1
skipped question									0

11. Ist ein Bewerbungstest Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?			
		Response Percent	Response Count
ja		100,0%	1
nein		0,0%	0
answered question			1
skipped question			0

15. Ist das Probearbeiten ein Bestandteil Ihres Bewerbungsprozesses?

		Response Percent	Response Count
ja		100,0%	1
nein		0,0%	0
answered question			1
skipped question			0

16. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften des Bewerbers während des Probearbeitens?

	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Lernbereitschaft	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Arbeitsbereitschaft	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Auffassungsgabe	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Konzentration/Ausdauer	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Arbeitsgüte	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	1
Arbeitstempo	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Zusammenarbeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Verantwortungsbewußtsein	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Ordnung	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Zuverlässigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
answered question									1
skipped question									0

17. In welcher Reihenfolge führen Sie Ihren Bewerbungsprozess durch?

Answer Options	-	schriftliche Bewerbung	Vorstellungs gespräch am Telefon	persönliches Vorstellungs gespräch	Bewerbung- stest	Assessment Center	Probe- arbeiten	Response Count
1. Schritt	0	1	0	0	0	0	0	1
2. Schritt	0	0	0	1	0	0	0	1
3. Schritt	0	0	0	0	1	0	0	1
4. Schritt	0	0	0	0	0	0	1	1
5. Schritt	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Schritt	0	0	0	0	0	0	0	0
								Question Totals
								answered question
								skipped question
								1
								0

18. Nutzen Sie zusätzliche - im Fragebogen bisher nicht erwähnte - Bewerbungsverfahren? Wenn ja, welche?

	Response Count
	0
answered question	0
skipped question	1

19. Wie wichtig sind Ihnen grundsätzlich folgende Fähigkeiten des Bewerbers für die Hotelfachausbildung?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Art des Schulabschlusses	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,00	1
Gewählte Schwerpunkte/Leistungskurse	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,00	1
Zusatzqualifikationen	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,00	1
Praktische Erfahrungen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Branchenerfahrung	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
answered question									1
skipped question									0

20. Wie wichtig sind Ihnen folgende Fähigkeiten des Bewerbers zur Hotelfachausbildung im Umgang mit Aufgaben und Problemen?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - einigermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Präsentation und Moderation	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	1
Know-how-Transfer	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Bedarfsorientierte Beratung/richtige Einschätzung des Gastes	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Austausch von Informationen auf kommunikativen Wege/richtige Beurteilung von Informationen	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Beachtung von Qualitätsstandards	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Erkennung von Prozesszusammenhänge	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Selbstorganisation	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	1
answered question									1
skipped question									0

21. Wie wichtig sind Ihnen folgende Fähigkeiten des Bewerbers zur Hotelfachausbildung im Umgang mit sich selbst?									
	1 - überhaupt nicht wichtig	2 - wenig wichtig	3 - etwas wichtig	4 - eingermaßen wichtig	5 - ziemlich wichtig	6 - überwiegend wichtig	7 - sehr wichtig	Rating Average	Response Count
Zuverlässigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Überzeugungsfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Belastbarkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	7,00	1
Flexibilität	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	6,00	1
Entscheidungsfähigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
Selbstständigkeit	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	5,00	1
answered question									1
skipped question									0

23. Zu wie viel Prozent fließen die fachlichen und methodischen Kompetenzen beziehungsweise die sozialen und persönlichen Kompetenzen in die Entscheidung zur Einstellung des Bewerbers ein?																						
Answer Options	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	Response Count
fachliche und	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
soziale und persönliche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
																						Question Totals
																						answered question
																						skipped question

Kategorisierung der Umfrageergebnisse Hotel Barceló

Fachkompetenz		
Anforderung	Bewerbungs- verfahren	Bewertung
Allgemeinbildungstest	Einstellungstest	6
Intelligenztests	Einstellungstest	5
Spezielle Begabungstests	Einstellungstest	3
Spezielle Leistungstests	Einstellungstest	7
Fehlerlosigkeit	schriftliche Bewerbung	3
Lebenslauf	schriftliche Bewerbung	5
Zeugnisse	schriftliche Bewerbung	4
Deutschnoten	schriftliche Bewerbung	6
Englischnoten	schriftliche Bewerbung	6
Erfahrung in der Hotellerie/Gastronomie	schriftliche Bewerbung	6
Auslandserfahrung	schriftliche Bewerbung	4
Summe		55
Durchschnitt		5

Methodenkompetenz		
Anforderung	Bewerbungs- verfahren	Bewertung
Übersichtlichkeit	schriftliche Bewerbung	2
Anschreiben	schriftliche Bewerbung	6
Motivationsschreiben	schriftliche Bewerbung	4
Verhandlungsgeschick	persönliches Vorstellungsgespräch	5
Sprachliches Ausdrucksvermögen	persönliches Vorstellungsgespräch	6
Arbeitstempo	Probearbeiten	7
Summe		23
Durchschnitt		3,83

Selbstkompetenz		
Anforderung	Bewerbungs- verfahren	Bewertung
Geistige Leistungsmerkmal- tests	Einstellungstest	7
Überzeugungskraft	persönliches Vorstellungsgespräch	6
Auftreten	persönliches Vorstellungsgespräch	7
Glaubhaftigkeit	persönliches Vorstellungsgespräch	5
Bewerbungsmotivation	persönliches Vorstellungsgespräch	5
Vorbereitung auf das Gespräch seitens des Bewerbers	persönliches Vorstellungsgespräch	6
Lernbereitschaft	Probearbeiten	4
Auffassungsgabe	Probearbeiten	4
Konzentration/Ausdauer	Probearbeiten	7
Arbeitsgüte	Probearbeiten	3
Verantwortungsbewusstsein	Probearbeiten	5
Ordnung	Probearbeiten	4
Zuverlässigkeit	Probearbeiten	7
Vollständigkeit der Unterla- gen	schriftliche Bewerbung	7
Bewerbungsfoto	schriftliche Bewerbung	6
Keine Fehlzeiten	schriftliche Bewerbung	7
Summe		95
Durchschnitt		5,59

Sozialkompetenz		
Anforderung	Bewerbungs- verfahren	Bewertung
Kontaktstärke	persönliches Vorstellungsgespräch	6
Arbeitsbereitschaft	Probearbeiten	4
Zusammenarbeit	Probearbeiten	6
Soziales Engagement	schriftliche Bewerbung	6
Summe		22
Durchschnitt		5,5

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Niederkassel, 11. Januar 2013

Ort, Datum

Vorname Nachname